

[美]汤姆·辛德（Tom Snyder） 凯文·科恩（Kevin Kearns）著
张科丽 赵周 译

SPIN销售高价成交

价格竞争时代的高价成交策略圣经

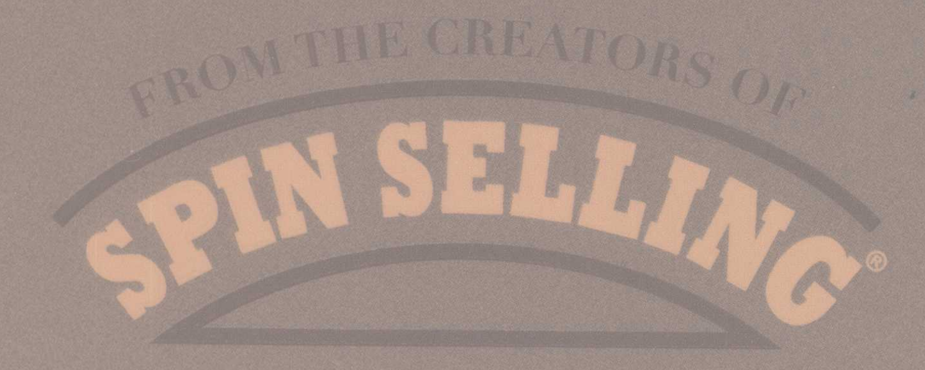
营销及消费行为专家 孙路弘 推荐

ESCAPING THE PRICE-DRIVEN SALE

How World-Class Sellers Create Extraordinary Profit

中国人民大学出版社
China Renmin University Press

著作权合同登记号
图字：01-2008-3206



过去十年中，销售的本质已经被重新定义。

- 你是否还在价格战中苦苦挣扎？
- 客户对你的解决方案为什么毫无兴趣？
- 什么样的提问技巧才能让你脱颖而出？

SPIN 销售模式再出击，重新诠释销售的本质。

- 更高的提问质量和提问相关性；
- 提问专注于商业敏感度的五大要素；
- 提问本身不会帮你摆脱商品同质化的命运；
- 采购决策的推动力不再是产品，而是销售人员的洞见。



展现专业能力，洞悉客户想法。
摆脱价格束缚，实现高价成交。
市场研究结合真实案例，销售人员的最佳实务指南！







上架指导：营销/销售





ISBN 987-7-300-11065-3/F·3753

定价：32.00元



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目（CIP）数据

SPIN销售高价成交/（美）辛德，（美）科恩著；
张科丽，赵周译．—北京：中国人民大学出版社，2009
ISBN 978-7-300-11065-3

Ⅰ．S…
Ⅱ．①辛…②科…③张…④赵…
Ⅲ．销售-方法
Ⅳ．F713.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第132676号

SPIN销售高价成交

（美）汤姆·辛德
　　　凯文·科恩　著

张科丽　赵　周　译

出版发行	中国人民大学出版社		
社　　址	北京中关村大街31号	**邮政编码**	100080
电　　话	010－62511242（总编室）		010－62511398（质管部）
	010－82501766（邮购部）		010－62514148（门市部）
	010－62515195（发行公司）		010－62515275（盗版举报）
网　　址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com（人大教研网）		
经　　销	新华书店		
印　　刷	北京京北印刷有限公司		
规　　格	170 mm×250 mm　16开本	**版　　次**	2009年9月第1版
印　　张	11 插页2	**印　　次**	2009年9月第1次印刷
字　　数	153 000	**定　　价**	32.00元

SPIN三十年

1978—2008。SPIN销售模式已经诞生三十年。这三十年发生了什么？

市场变了。商品丰富了，货源充沛了，顾客能够随心所欲地挑选商品了。企业之间在产品的品种、服务、价格、促销等方面展开激烈竞争。商品的市场价格呈下降趋势，企业削价竞销。这已经是一个买方市场。顾客的需求，对企业和商品生产者的生死存亡具有重要意义。

销售变了。销售过程是传播价值？不，传播价值已经不够了。销售要创造价值；不仅如此，销售队伍还要基于客户对价值的需求来划分。由此，三种新销售模式应运而生：交易型销售、顾问型销售和企业型销售。

销售人员变了。根据上述三种新销售模式，销售人员的角色也随之改变。他们的作用、工作的技巧、承担的责任以及业绩的考核也重新被定义。这就是《销售的革命》[①]一书中所阐述的——销售和销售人员在新的市场条件下所面临的转变。

SPIN不变。实践是检验真理的唯一标准。SPIN在1978年第一次提出之后，已过了三十年。在尼尔·雷克汉姆孜孜以求、不断推动SPIN在销售领域的传播之后，哈斯威特的高管辛德和科恩延续了这一努力，将SPIN继续发扬光大。在这本《SPIN销售高价成交》中，SPIN的内核并没有变，变的只是随着时代前进而衍生出的更多的技巧性和实操性的手段，以帮助21世纪的销售人员更好地适应新销售时代带来的挑战。

如果说销售领域真有放诸四海皆准的法则，那一定就是SPIN销售法。想在销售中以不变应万变，SPIN就是你的第一选择。

---

① 本书已由中国人民大学出版社出版。——编者注



一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本**。

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类：**

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

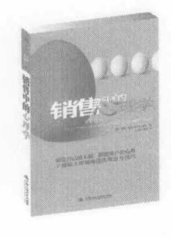
a）教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b）专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。







c）大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：





a）"著"作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读"作者简介"，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b）"编著"图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七、阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于**自己的**工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。



发送　保存　设置　取消

致：所有销售领域的读者

密抄：真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题：大客户战略参谋手册

来自：yes4you@gmail.com 孙路弘

市场中有多少种产品，就等于有多少销售队伍。有多少销售队伍就一定会有多少销售武器。销售武器就是销售人员手中的作战工具。在战场上，作战工具的好坏差不多决定了战斗的结果。

销售人员的战斗目标是什么呢？核心作战目标就是通过交谈争取让人能够掏钱，然后拿着你的产品高高兴兴地离开。次要作战目标是即使这个人自己不掏钱，也要高高兴兴地离开，然后过两天经过深思熟虑后，又回来，然后掏钱将你的东西拿走，而且高高兴兴。再次要一点的目标就是，对方没有掏钱，高高兴兴地走了，过了几天也没有回来，但是他的邻居、他的朋友来找你，而且掏钱了，然后高高兴兴地走了。

销售人员的作战工具都有什么呢？首先是降价。销售人员最擅长使用的武器就是打折，或者赠品。他们常说的话是：现在正好在促销期呢，折扣挺大的。还会说，你现在决定买的话（潜台词就是，你现在掏钱吧），还有赠品。（他们通常不告诉你赠品到底是什么，而且通常来说，赠品几乎都是没有什么人愿意要的东西。）其他的呢？销售战士手中还有什么其他的武器吗？

还有买一送一呀，还有免费送货上门呀，还有免费安装、延长保修期、免费辅导。还有吗？

在冷兵器时代，马匹提高了面对面时的高度，同时加快了运动的速度，从而拥有马匹或者善于使用马匹的一方是战场上优胜的一方。历史后来的发展我们其实都已经知道答案了，那就是冷兵器时代的马匹有什么牛的呢？一旦有了枪炮！

枪炮让冷兵器时代的一切优势都荡然无存了，彻底消失得干干净净，

现在的马匹都用来赌博了。热兵器时代坦克的拥有方通常是战场上胜利的一方。坦克的优势是铁包肉，而且还耐打击，攻击时射程远、火力大，难以用简单的地形及物理障碍来阻挡。

热核时代让以上的常规作战的优势再一次荡然无存了。拥有核武器一方取得了优势，而且都不用实际的、面对面较量，拥有核武器一方动动嘴皮子就行了。对方由于担心害怕干脆就让步了。

讲销售队伍呢，怎么就长篇大论到现代战争了呢？这其中还真有让人浮想联翩的内在本质联系。俗话说商场就是战场，战场上士兵作战需要武器，商场上一线的士兵就是销售人员，他们作战也需要武器。

战场上的武器是士兵获胜的关键装备。但是，这些武器却不是士兵自己发明的，而是战略部门。通常是参谋部的某个专家发明的，然后得到了上级领导的肯定后，投入更多的经费研发，投入更多的人力，有时还要封闭到边远的山区，多年不能见天日后，终于研发出了性能卓越，技术领先，可以申请批量专利的装备。于是在战场上，士兵得心应手，兵器（马）到成功，所向披靡等，这些其实都是战略的胜利。

再看销售队伍，一些常用的作战武器前面都囊括得差不多了，就算挂一漏万也彼此雷同，可见市场上不同的企业中不同的销售队伍基本上没有什么创意，没有什么战略参谋部，也没有什么核心的研发力量，完全没有任何的战略意识。

就这种水平，还打仗呢？

可以在超市买到的商品算是大众产品，没有创意也就算了，但是对于许许多多的工业品，需要有人上门与客户面对面交谈，而且通常还是

发送　保存　设置　取消

致：所有销售领域的读者

密抄：真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题：大客户战略参谋手册

来自：yes4you@gmail.com 孙路弘

多次交谈，交谈后客户就算是高高兴兴，而且还有可能就是不买，甚至有可能长时间后，还是不买。对于这样的产品来说，销售人员其实已经是企业的最高级的作战人员了，就等于是美国国防部精心打造的海军陆战队了。多数情况下，他们需要面临单独作战的情景，他们要灵活使用手中的武器，并且灵活判断该采取的战术、策略、步骤。他们通常还需要在没有任何武器的情况下，利用环境制作可以用的作战工具。在销售领域，这样的海军陆战队就是大客户销售。

市面上严重短缺的就是这样的作战力量。不过，培养这样的作战力量的参谋手册却是先有了。就是读者眼前的这本书《SPIN 销售高价成交》。

话说这本书凝聚了尼尔·雷克汉姆毕生的心血。从 1978 年开始，至今居然已经 31 年了。他开创了大客户销售的战略思考领域，让大客户销售顾问们拥有了海军陆战队员般的作战实力——不仅具备了灵活的作战思想，而且具备了随时创造性地制作作战工具的方法。他创造的方法都是因地制宜的方法，不是事先想好的，而是到客户那里看到了具体的现状，发现了客户存在的困难，然后通过思考加工，然后一一陈列作战兵器。常常是客户刚看到第一个武器，就已经服输认同，高高兴兴地签约成交。看看依靠这套武器获得成功的企业名单吧，看有没有你不知道的，排在前面的有 IBM、GE、辉瑞制药、卡特彼勒，排在后面的有摩托罗拉、思科、微软、宝洁、戴尔……

想想看 SPIN 是什么意思？如果直接音译为中文的话，那就是思拼。用思想拼命，而不是用体力拼命。思想是什么？思想是无形的武器，是

发送　保存　设置　取消

致：所有销售领域的读者

密抄：真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题：大客户战略参谋手册

来自：yes4you@gmail.com 孙路弘

所有武器的源泉，是所有智慧的出发点。你眼前的这本书就是激发思想的核心。核心就是核武器心脏的意思。

核心中延伸出诸多兵器，分别如下：

1. 价值创造象限图；
2. 客户洞见孵化器；
3. 利益模式；
4. 全新参照系；
5. 客户如梦初醒咒语经；
6. SPiKE 模型；
7. 确认偏差之觉醒；
8. 出人意料的突破口；
9. 思拼（SPIN）四阶梯；
10. C 字头（就是 CXO，意思是企业高层）致命薄弱命脉图。

以上十种大客户必杀兵器一一陈列，从初期接触，到中期作战，到后期打扫战场一应俱全，面面俱到，应有尽有。就看读者是否具备这样一批人马，能够贯彻这本书中的每一步指导，将每一步策略都应用到位；每一个作战人员（大客户销售顾问）都能够打造出一身武功，因地制宜，根据客户的情况制造兵器，并用在客户身上，从而步步为营、招招见血、画地为牢。

拿到一本武当秘籍不一定可以保证你横行天下，抱着一个原子弹也不一定能够让你稳坐皇宫。一切的关键在依计而行，落实思拼的模式，让客户在高价中高高兴兴地走。高高兴兴地用，高高兴兴地续签。大客

发送 保存 设置 取消

致：所有销售领域的读者

密抄：真正在意市场销售的企业董事会、CEO、销售总监、区域经理

主题：大客户战略参谋手册

来自：yes4you@gmail.com 孙路弘

户销售无往不胜的战略起点就在此。

祝贺你拿到了这个参谋手册，祝贺你就要启程，前往钱多、人傻、速来的人间仙境……

注：在路上若有任何闪失，请速发求救函到 yes4you@gmail.com，就是思拼中国智慧集散地，也是大客户销售韬略大本营，中国工业品大客户制胜思想基地。

随想一下：看完这本书后替美国人担忧，明摆着的是，骗子太多，傻子明显不够用。要快快开发发展中国家市场……

孙路弘

畅销书《用脑拿订单》一书作者

《销售与市场》专栏作家

联系方式：yes4you@gmail.com

博客：http://blog.sina.com.cn/sunluhong

有空来踩一踩，采到鲜花就是你的，嗅到机会，尽快把握

第一部分　价值创造和顾问型销售

第二部分　价值创造和战略型销售

第三部分　执行

Escaping the Price-Driven Sale

第一部分

价值创造和顾问型销售

第1章
客户的需求

五浔的水深处躺着你的父亲，
他的骨骼已化成珊瑚；
他眼睛是耀眼的明珠；
他消失的全身没有一处不曾
受到海水神奇的变幻，
化成瑰宝，富丽而奇异。
——莎士比亚，《暴风雨》

现有统计数据显示，在美国，一位高级主管旗下约有417名职业销售人员。其中绝大部分销售人员的竞争优势完全依赖价格。研究发现，在417人中仅有极少数人能够超越价格驱动的困境，本书即将展现此研究成果。

“海军核潜艇之父”，海军上将海曼·里科弗（Hyram G. Rickover）是一位怪才。他在招募海军核潜艇项目精英时，采用这样的面试策略：像拷问阶级敌人般对待候选人。实际上，他有一句名声在外的格言：“平时多流汗，战时少流血。”他毫不保留地将这一准则应用于其声名狼藉的压力面试中。这项传奇的疯狂面试有其深意：他想测试面试者在极端高压下的表现——只有出类拔萃的人才会被录取。有时，他会突然从壁橱里跳出，吓唬不知情的面试者；有时，他会事先将椅子钉在地板上，当面试者走进黑乎乎的办公室，他便招呼道：“舰长，拉把椅子过来。”还有，他会将面试者坐的椅子的前腿锯短一两英寸，然后盯着面试者局促不安的样子，因为他得一边身体前倾，一边尽力保持

镇定回应狂轰滥炸的提问；他也不惮将面试者赶到杂物间去思考一个粗鲁的问题。

面试开始时，他常问紧张的面试者最擅长什么话题——可以是任何话题，上至天文，下至地理。“小心你的回答。”他会说，“不管你挑什么话题，我懂得都比你多！”他可不是吹牛。里克奥文上将是一位聪明透顶的人，他会先研究那些优秀应聘者的简历，针对他们擅长的领域，阅读更多的资料。有时候面试过程会持续三天之久。

如今，客户都像这位伟大的上将一样有判断力。只要他们愿意，他们大可对某位倒霉的销售人员说：“我比你更懂你的产品和服务，你还有什么值得我在你身上浪费时间?”所以，客户有两个选择：要么越过销售人员，直接购买他们想买的东西；要么从销售过程中得到些什么。理想情况下，他们应该获得专业知识、分析数据以及在其他地方无法得到的专家意见。这就是他们需要的专家意见的价值：他们需要的不是唾手可得的产品或专业服务，而是销售人员的专家意见。客户在乎的是这个。

那么，什么能使得销售过程有价值呢？什么东西是只有销售人员拥有，除非跟他交流，别无他法可以得到；客户如果不找他，也不可能在别处寻获？那就是：销售人员对市场的体会；销售人员对客户所处竞争环境的认识；以及销售人员对这个行业的理解，而这个理解是客户无法以其他方式取得的。

客户怎么可能像优秀的销售人员那样了解整体竞争环境？他们做不到。因为销售人员日复一日地观察这个领域里客户的竞争，所以，他的理解视角无法通过网络搜索得到，也不可能由纯粹的顾问公司给出。它是独一无二的，只需恰当使用，即可确保一段长久而互利的关系。

信息的可利用性

说到底，客户的根本需求两者必居其一：（1）低价；（2）高价值。简单如是，复杂亦如是。自从因特网诞生，客户对采购人员（以及对销售人员）的态度发生了翻天覆地的变化。销售人员在很多情况下已经没用了。下面就是一个简单的例证。

想象这样一个场景，你需要寻找一位新的理财公司。用谷歌搜索“企业银行”。0.28 秒之后，返回 1 190 000 个结果。如今的客户能找到任何他们想了解的信息。实际上，所有关于“企业银行”的知识，从产品服务到全球最低价格都能找到。毫不夸张地说，就在弹指一挥之间。其实，每 40 秒钟看一页的话，仅仅看完每一个“企业银行”搜索结果的第一页内容，不眠不休也得用一年半。

再来试试这些：

“数据处理”：0.27 秒内返回 28 600 000 条结果。

“会计”：0.29 秒内返回 198 000 000 条结果。

“管理咨询”：0.27 秒内返回 2 150 000 条结果。

“包装”：0.27 秒内返回 110 000 000 条结果。

“医疗保健”：0.33 秒内返回 102 000 000 条结果。

不好说这些链接里有多少是真正有用的信息，但是显然没人能全部记住。好在谷歌采用的算法使得前面几页的搜索结果往往已经包含了大部分的重要信息。现在的搜索引擎技术如此成熟，能够在瞬间搜出我们真正需要的信息。只需一小会儿，采购者就能找到随便什么行业的所有选择。

因此，倘若客户仅仅是追求低价，那么他们真的不需要销售人员了。不再货比三家，只需轻轻一“点”。不过，如果他们追求的不仅是低价呢？如果他们不满足于对自己所遇难题的纸上谈兵，而是需要洞察远见或方向指引呢？如果他们寻找的是经营的替代方案，如果他们希望在交易过程中得到更多，而不仅仅是参加一场“反向竞标[①]”呢？来吧，让我们进入 21 世纪的销售。

客户并不在乎

大部分人（即使是经济系的一年级学生）都认同这个简单的等式：

价值 = 利益 − 成本

事实上，这个等式叫做“永远正确的价值等式”。当然，它不可能

① 指一个买家，在多个卖家之间竞标。——译者注

真的永远正确，因为随意两个人就会对这个等式中三要素的真正含义有不同理解。咱们不争这个。其实，本书中的等式就与平时使用的含义有所不同。我们将用这个等式来描述采购过程，而非销售的产品或服务。所以，从这个角度来说，成本与“价格”本身无关——“价格”这个词通常指购买一项产品或者服务所支付的费用。从采购过程本身这个角度来说，价格就有了另外一层含义：在这里，等式中的成本指的是客户为了采购所投入的时间与努力，亦即他在采购过程中投入的精力。等式中的利益指客户在采购过程中得到的洞见和新知。

这里，对销售人员的挑战是如何提供利益，使其高于客户在买卖中的投入。图1—1中的A代表的是在此次交易中，客户收获了大量的洞见和新知，从而感觉投入了较少的时间和努力，是一次值得的投资。B代表一次成本和收益打平的采购经历。C代表客户浪费了时间和努力，因为回报与成本不对等，也就是回报小于成本。这里的重点是，客户要能在销售过程中得到价值——不然，他为什么要找销售人员交易呢?

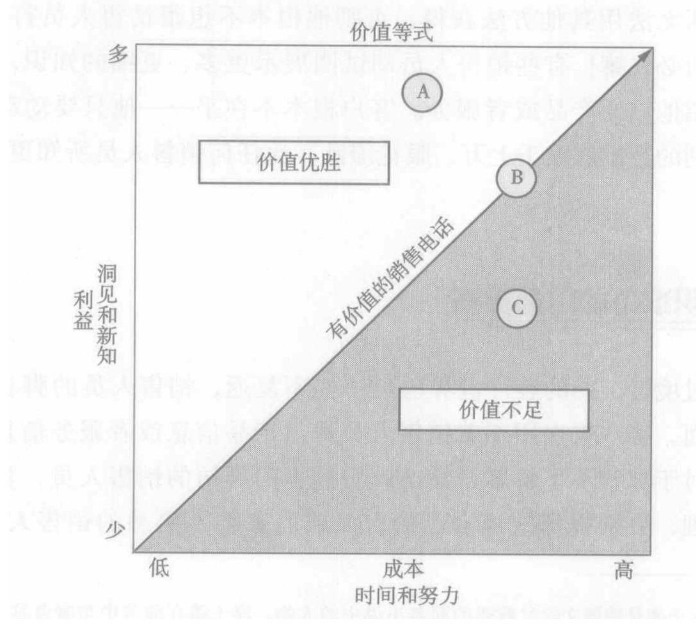


图1—1　成本与利益象限图

如果销售人员做不到在销售过程中给出足够的洞见和新知（这两者我们将在随后的内容中详述），超出客户投入的时间和努力，那么客户将掉头就走，去寻找更简单省钱的交易方式——最便宜的方式就是完全不用销售人员。这个等式解释了反向竞标、公开招标以及网上贸易的激增——客户是想说："在销售过程中，我什么也没得到，所以我不会再在这上面浪费时间和金钱了。"

在因特网出现之前，要是你想知道任何关于产品或者服务的信息，只能从销售人员那儿得到。当然，你还可以从杂志上的文章或广告里收集信息，或者花点时间在公共图书馆里检索信息。但是前者提供的信息不完整，后者又需要花费太多的时间和精力。所以，你不得不借助销售人员，以得到产品或者服务信息——就像浮士德跟恶魔交易以换得知识一样[①]。那时候如果想了解适合你的机会、产品或者服务，你没有其他选择，只能去找销售人员。而如今，你没必要见任何人了。

让我们回到价值等式：除非客户在销售过程中得到一些东西，而这些东西无法用其他方法获得，否则他根本不想跟销售人员打交道。没有任何必要嘛！有些销售人员却试图展示更多、更细的知识，更起劲地介绍他们的产品或者服务。客户根本不在乎——他只要动动手指头，得到的数据就成千上万、眼花缭乱，比任何销售人员所知更丰富、更全面。

知识准备的门槛提高

时过境迁，旧的客户世界已经一去不复返，销售人员的脚步远远落在后面，客户再也用不着销售人员提供产品信息或者服务信息。实际上，对于那些不了解客户情况就贸然上门拜访的销售人员，客户理都不愿理，更别提那些连自己的产品或服务都不熟悉的销售人员了。

① 浮士德是德国文学家歌德的同名小说中的人物。浮士德在痛苦中与魔鬼签订契约：魔鬼答应为浮士德解除愁闷，任意寻欢作乐，获得一切知识与需要；但当浮士德表示满足的一瞬间，浮士德就属恶魔所有，来生便做恶魔的仆人。——译者注

客户对销售人员的经验储备和知识准备的要求已经提高了二十倍，销售人员的工作再也不是进门询问一些简单信息而已。任何问题，不问则已，问出来就要奔着客户的透彻理解而去。如果现在还有销售人员这样问候客户："跟我说说贵公司的情况好吗？"客户的第一反应会是："你可以找到几百种方法了解这些！为什么不在来之前弄清楚呢？我可没时间跟你闲聊。"商业环境已是如此，销售人员却仍然后知后觉。

我们的时间较以往任何时候都值钱——我指的是字面意义上的"值钱"。我们的工作时间越来越长，午饭时间越来越短，或者干脆在办公桌上随便吃点，我们在电话会议中回复电子邮件，而且往往需要同时处理的任务多到令人抓狂。时间就是金钱，一分钟值一美元。每个时刻都弥足珍贵。销售人员走进潜在客户的公司大门之前，最好做足功课。

销售的门槛已经明显提高。过去，销售人员为了透彻了解客户而使用的信息收集的问题，现在已经不再适用。现在，这类问题只能用于设计情境，以帮助客户自我发现。销售人员如果询问客户简单事实，或者询问一些其他地方能获取的信息，客户会立刻给他贴上"无足轻重的销售员"的标签，随即下逐客令。作为客户，我们对于时间越发吝啬。我们很忙。正如《商业周刊》（*Business Week*）的首席经济学家，迈克尔·曼德尔（Michael Mandel）所说，"为了跟上以科技为动力的商业世界，我们正全力奔跑着。"销售人员该醒醒了，看看新世界。从最开始，他们就得比以往更了解客户的生意。客户不再容忍无知。

言谈举止的门槛提高

正如我们所见，现在的买方群体日趋成熟，而且知识渊博。销售人员要么适应新客户，要么出局。客户不愿再忍受销售人员居高临下的口气，因为他们不再认为销售人员是专家。假如有这么一位销售人员，他经验丰富，乐于推销自己的专业经验，而且往往问一些问题，这会让好多客户觉得他自命不凡："我看了你们的年度报告，发现你们的销售利润比竞争对手都要低，是这样吗？我告诉你我们会如何帮助你。"那么，客户的回答不外乎如此："你根本不懂；你不懂我们承受

的压力；你不懂我们的所有权方式、我们的股东——有数不清的事情你根本不懂!”

在如今的环境中，更专业、更得体的问法应该类似于此：“您看我花了点时间，研究了贵公司的财务报告、公司公告、竞争对手之类的公开信息。我是否可以问您几个问题呢？探讨一些我注意到的细节，尤其这些细节我曾在类似的市场环境下也看到过。”

另外，必须认识到，在以前，金字塔顶端的高管会参与各种具体的采购决定，但现在这些事情差不多都由中低层管理者做了。高管们愈加专注于企业层面的决策，以及定位企业最可能有竞争力的位置。鉴于此，大部分高管们可不会容忍自负骄傲的销售人员。越来越多的迹象表明，“C 字头”一级的管理者（CEO、CFO、CIO 等）将主导企业层面的合作关系。

追溯至 1995 年，北卡罗来纳大学克南－弗拉格勒商学院的阿尔斯顿·加德纳（Alston Gardner）和杰·克隆麦可（Jay Klompmaker）完成了一项庞大的研究项目——关于高层管理者及其参与的采购行为。加德纳和克隆麦可随后发布了题为“向高管层销售”的研究论文。图 1—2 描述了其中的一些结论。

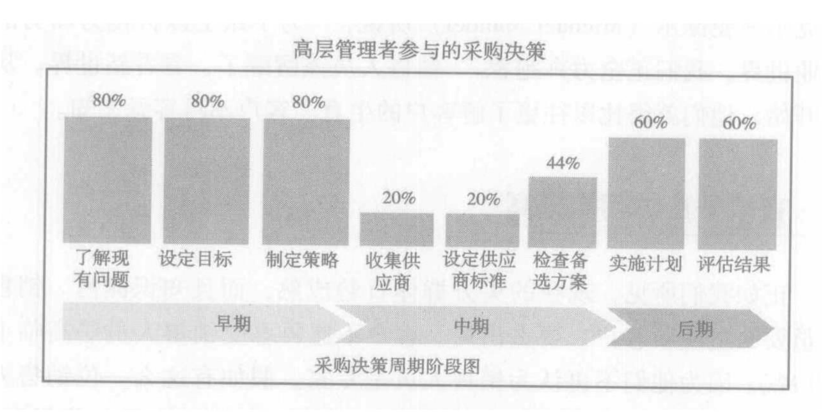


图 1—2　向高管层销售

如图所示，一旦高管层试图了解现有问题、设定目标并且制定策略，就很有可能在采购决策周期的早期就参与进来，然后会在后期的

执行阶段和结果评估时再次插手。从企业型销售的效果上来看，高管拥有越来越多的既得权利。

换言之，销售人员如果不希望落入纯交易型销售（即价格敏感型的销售），就需要与客户的高层管理者谈判。而且，到后期销售人员最好能证明对方已经解决了问题！好的销售人员，如果他希望避免价格导向的销售局面，就一定得想高层所想，说高层所说。

销售门槛在两个维度都已经提高。第一，你要提供你的洞见和专家意见，因为这两样是“C字头”一级和企业买家都渴望得到的；第二，你要谦虚地提出你的专家意见——别让客户觉得你在说教或者命令他们。过去，客户因为不了解产品和服务信息匮乏而吃过苦头。如今，买家不再为缺少信息而煎熬，他们为不能全面理解所处的市场环境而痛苦。他们需要你的洞见，但是不要装出一副“我是救世主，谢天谢地我及时赶到了”的派头我们还没达到这种水平。这招也不再管用。

高价成交

总而言之，为了避免价格导向型销售，为了在21世纪初期胜出，销售人员需要一系列的技能，帮助他们在销售竞技场中创造特殊价值，并能有效地传递给他们的客户。

哈斯威特公司（Huthwaite）是一家以调研起家的公司，直到今日一直在增加调研投入。哈斯威特调研是从现实中的人参与的真实销售情景（而非实验室设计的情景）中收集真实的数据。在本书中，我们将讲述多年研究交易行为的成果。我们整合了数千次交易的数据，这些交易共同具有一个令人好奇的特征。我们将其中的洞见总结成了“客户价值”的新定义。我们特别注意调研样本的多样化，涉及行业包括产品和服务推动型的行业，并且符合以下两个标准：

- 客户认为，为了采购某一特定产品、服务或者一系列功能，他得面对一群提供类似东西的销售人员。换言之，不管销售人员的策略多好，不管销售人员多么努力去“销售价值”，对买家来说，明显的差别只有一个——价格。

- 即使同质化很明显，但客户并没有选择出价最低的卖家。

我们认为，如果能够搞清楚这些表面上不合乎常理的客户行为，就能挖掘出客户理解的“价值”到底是什么。这些交易提供了一个绝佳的机会。这些客户为什么会做出看上去如此不理智的事情？为什么即使有更便宜的价格可选，他们仍然愿意付更多的钱？我们相信读者会觉得这个结论非常有吸引力，而且它改变了“优秀销售”的现有定义。此外，他们将意识到，现在的销售人员能把这些智慧转变成他们自己的策略，达到高价成交；并且这些技能是可学习的、可重复的，也是可测量的。

客户洞见的起源

简而言之，在我们调研中，客户承认，如果在采购过程中出现了如下四类情形中的一种或者多种，那么他们将不再计较价钱。这四类情形我们认为是创造价值的“洞见”，称之为“客户洞见孵化器”。即在下列情形下，客户会愿意付高价，重新定义买卖双方的关系，无视其他的卖家，视销售人员为可信赖的顾问。

1. 销售人员揭示了采购者或者其公司正在经历却被忽视的问题。

2. 对于采购者或者其公司经历的问题，销售人员设计了出人意料的方案。

3. 销售人员为采购者或者其公司发掘了一个隐藏的机会。

4. 销售人员并不仅仅只是产品和服务的供应商，更像一位双方实力的中介人。具体来说，销售人员给客户提供完整的卖方产品，从而帮助客户开拓业务，更上一层楼。也就是个体层面的“交叉销售”（cross-selling）[①]。

---

① 根据客户早先的购买，发现客户的多种需求，并通过满足其需求而实现销售多种相关的商品（服务）。比如，在肯德基点餐后，服务生会再问你要不要加上一份最新推出的甜点。这就是一种交叉销售。——译者注

图 1—3 阐明了我们将如何在本书中逐步揭密“客户洞见孵化器”。第一部分是被忽视的问题和出人意料的解决方案，这些是现代顾问型销售的标志。“顾问型销售”的定义已经真正地经历了根本性的变化，彻底的蜕变——以前实用的技巧，现在慢慢失效了。我们将探究原委，帮助你抵御这一趋势。这两项客户洞见孵化器，我们定义为“顾问型”，因为它们多适用于中低层管理者。它们至关重要，但是本质上是一些技巧。

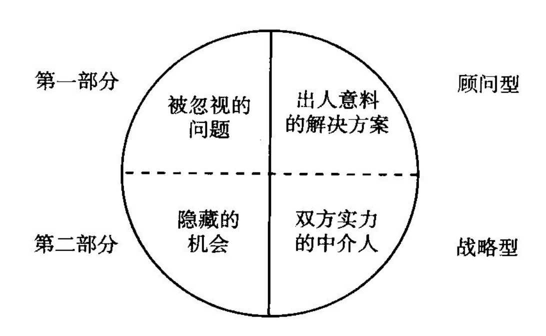


图 1—3　本书将如何揭密客户洞见孵化器

本书的第二部分会介绍隐藏的机会和双方实力的中介人（在个体层面上说，就是交叉销售）。这两项客户洞见孵化器需要所有娴熟的顾问型销售技能，但是技能水平要求更高，到了战略层面。为了区分这两部分，我们将主要向中低层管理者的销售称为“顾问型”，而向高层（包括难以接近的“总”一级）的销售，则称为“战略型”。实际上，我们所说的“执行层面的管理人员”和“高级管理人员”就是“C 字头”的管理者。顾问型层面和战略型层面的人都可以获得成功。

成功销售案例的分析明确显示，四项客户洞见孵化器的有效性是无可置疑的。尽管人们认为这既是科学，更是艺术，它仍然有其规律，我们可以加以学习、训练并掌握。

让我们从“被忽视的问题”开始 21 世纪的高效销售之旅，高价成交每一单。

要点回顾

- 自从因特网诞生后，客户对采购人员（以及对销售人员）的态度发生了翻天覆地的变化。销售人员在很多情况下已经过时，这主要是因为信息与日俱增，查找易如反掌。
- 如今的客户不需要销售人员来介绍简单的产品或者服务信息，他们完全可以通过搜索引擎找到这些信息。
- 如今的客户更加成熟，他们会为了一些只能从销售过程中获得，在其他任何地方都不可能得到的洞见、分析和专家意见而付出额外的钱。
- 大部分初学经济的学生都认同的价值等式是：

  价值 = 利益 - 成本
- 时过境迁，旧的客户世界已经一去不复返，销售人员的脚步远远落在后面。客户再也用不着销售人员提供产品信息或者服务信息，因为这些都可以在网上找到。
- 客户无法忍受销售人员以恩人自居，他们不再把销售人员看做专家。
- 到了新世纪，如果销售人员只传递（产品）价值，那么他们将无功而返。销售人员必须得提供洞见，创造额外的价值。在制造产品差异化上，有一些具体的招数，我们称之为“客户洞见孵化器”，其有效性已被证实。
- 总结客户洞见孵化器：
  1. 销售人员揭示了采购者或者其公司正在经历却被忽视的问题。
  2. 对于采购者或者其公司经历的问题，销售人员设计了出人意料的解决方案。
  3. 销售人员为采购者或者其公司发掘了一个隐藏的机会。
  4. 销售人员并不仅仅只是产品和服务的供应商，更像一位双方实力的中介人，也就是个体层面的“交叉销售”。

第2章
发现被忽视的问题

所谓理解，就是理解模式。

——以赛亚·伯林，《历史必然性》

利益模式

模式识别（pattern recognition）是创造价值的基础。帮助客户（本书中所有的“客户”一词代表潜在客户以及现有客户）在问题、解决方案和机遇已经清晰而模式刚刚显现的情况下，整合已有数据的能力，即赢得并维持住高利润生意的能力。记住，客户需要的并不一定是新的信息，澄清已有信息即可，但是可能得有一点见解。

请盯住图2—1看一会。有没有看出图案？如果我问你，有没有看见一个牛仔？看到了吗？如果我问你，有没有看见一个牛仔骑了一匹花马？这时，图片是不是清晰起来，变得有规律？公司的问题、解决方案和机遇的模式也是如此。你看到的是一大堆散乱无章的数据点，而这些数据点诠释的规律却隐而不现，直到有人问出了方向正确的问题。这就仿佛我们看着纠结的挂毯背面，看到一堆缠绕的线头和绳结，我们也许能拼出一副模糊的图片线条，但是在没看过挂毯的正面之前，它始终是晦涩而且神秘的。



图 2—1 散乱无章的图画

全新参照系

新时代的买方市场，已经改变了销售人员的参照系。说实在的，“参照系”是完美的隐喻。还记得吧，爱因斯坦说过，你所处的参照系决定了你对时间的感知。这就是我们想要强调的：对于买家来说，与一位不请自来的，或者准备不足的销售人员相处五分钟，就像是浪费了两个小时。而那些对产品喋喋不休的老派销售人员，就处于另一套参照系，完全不知道对方正在度日如年。客户可不愿意浪费时间——要想的事、该做的事还很多着呢。除非，你能很快说到他们心坎里——“啧啧，这家伙还真懂些东西，关于我们市场、我们公司，还有我的一些表现……我得多跟他聊聊。”这样，时间就变得不易觉察了。一点儿都不夸张。

客户的企业中可能存在问题，但由于思维盲点，他们并未觉察；他们需要一道光线来照亮这些盲点。他们需要有深度的建议。问题一直存在，一直被掩盖，直到一位经验丰富的销售人员用巧妙准备的暗示，小心翼翼地询问，让他们自己发现那些藏在暗处的问题。这就关

乎所谓模式的识别，这就需要去看挂毯的正面。

什么是被忽视的问题

销售人员需要自问的第一个问题是：对于这类行业中可能的常见问题，我知道些什么？以及在这些问题中，我的产品或服务（或专业意见）能解决哪些？

被忽视的问题是任何亟待解决，但却未被发现的困难。长久以来，世界级的优秀销售顾问总是能本能地认识到，通过小心翼翼地询问，揭示问题所在，就能替客户创造价值。最棒的事莫过于在平静流淌的河流中，识别出那些隐藏在温和漩涡下的暗流。

我们所说的“忽视问题”的含义是，这是必须解决的困境所在，或是困难之源，但却没有引起重视，或者没能洞察其本质。问题不拘大小，还可能是任何形式。它可能是一种困境，比如“组装流水线出问题了”；也可能是困难之源，就像说“一个接一个的问题导致了工作延误”。换言之，问题可能来自自身，也可能来自外在，但都亟需妥当处理。解决方案是核心所在。问题得不到根本解决，拆东墙补西墙，焦头烂额而于事无补。

销售人员要寻找潜伏于表面之下的问题，寻找那些客户可能认为无关痛痒的问题，寻找那些远离他们的参考系的问题。一言以蔽之，寻找那些客户没有意识到的问题。但是问题的确存在，正在导致客户疲于奔命。能够找到并且解决问题当然很棒，不过客户需要帮助。因为他们对这些问题视而不见，所以无从着手。或者，他们模糊地感觉到问题的存在，但是并不清楚其严重性、可能造成的影响以及潜在后果。也可能他们是“不识庐山真面目，只缘身在此山中”（就像一位视力不好的男人，鼻子贴着象腿，认为大象是“一根灰色的鳞状巨柱”）。甚至他们的工作和思维完全在另一套参照系下（就像一位擅长经典力学的工程师试图理解量子力学里的问题）。无论什么原因导致问题受到忽视，结果是一样的：客户没法看到，他们也就没法解决。

21 世纪的销售人员

信不信由你，市场已经跃进了新的参照系，随行的是我们的销售人员。他进入了销售的21 世纪，装备精良，准备帮助客户适应新的参照系。他带着一堆让人眼花缭乱的工具，其中第一个就是帮助客户寻找自己公司内的忽视问题的能力。他是怎么进行的呢？我们不妨了解一下方法。总体来说：他是凭借什么来帮助客户？让客户认为他是唯一能够满足他们需要的人，这样的专业性从何而来？为客户创造价值的能力是“行业知识”和“商业敏感度”的交集。就是说，不仅要懂得这个行业（的知识），还要懂得商业运作的本质。他熟知这行中的每一个通病，他知道这些问题是会如何影响企业运营。如图 2—2 所示，我们称那个交集为“创造价值的能力”。

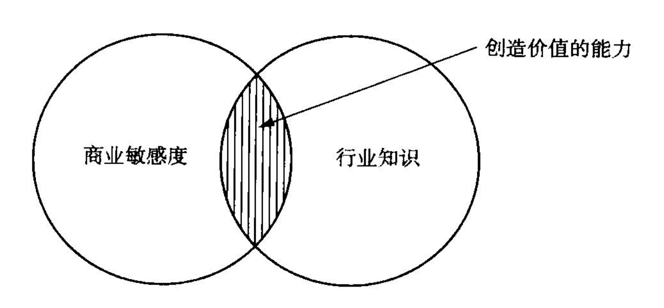


图 2—2 发现你为客户创造价值的能力

在这个交集中，再加上一项“提问技巧”，就得出了创造真正客户新知的图解。这三项职业技能相交的地方就是我们称之为“客户新知区”的地方，即图 2—3。在这个区域，销售人员的行业知识以及商业敏感经过提问技巧的打磨，变成了一把利器，可以揭开“被忽视的问题”的盖子。

我们解释一下这里所说的提问技巧。它并不仅仅是提出问题，因为只提问题会变得非常讨人厌。如今多数销售人员会认为自己善于提问，因此他们就感觉自己是一位顾问型销售。但是这个信念并没有事

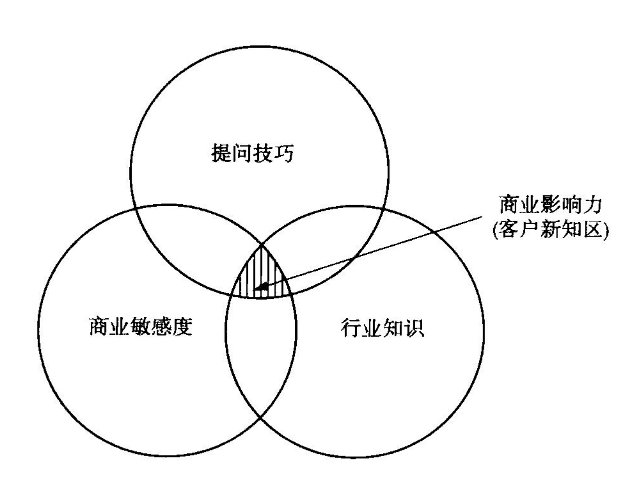


图 2—3　把创造价值的能力变成影响力

实支撑。在哈斯威特最近的一项研究中，调查了大量的销售团队主管，要求他们描述客户是如何看待他们的。主管们说，团队中只有 4% 的人员的销售方式是在启发客户从不同的角度思考问题。换言之，在聘用他们的主管眼里，96% 的销售人员没有创造价值，或者用不好客户洞见孵化器之一的“被忽视的问题”。

会提问的销售人员并不等于顾问型销售；顾问型销售需要在正确的时间问正确的问题。提问的目的有两个：

1. *让客户如梦初醒。*
2. *让客户主动邀请。*

客户会这样，与我们所谓的“边界条件”密切关联，我们将会详细解释。不过，在这之前，我们先深入了解一位优秀顾问型销售员具备的素质。顺便说一句，我们相信有些东西应该显而易见，所以也就不再花时间详说。比如，首先你销售的产品或服务应该是很好的，否则就难免只能是个陪客；其次，你对你自己的产品、服务以及公司能力应该有非常清晰的了解。

行业知识。销售顾问是客户行业的专家，而且深谙客户面临的竞争。他收集整理各方面的知识和洞见，对客户来说，可能具有深远的价值。他就是一个能走路会说话的智慧结晶。为了更好地销售他自己

的产品或服务，他需要理解其存在的原因、效果和背景。根据最近哈斯威特对500强CEO和SVP的调研，他们挑选合作者的最高标准就是行业知识。实际上，在评判标准的调研结果中，有95%的企业都把行业知识排在第一或者第二位。

商业敏感度。销售顾问是商业人士。现在，他任重道远，不仅要了解客户行业的细节，还要懂得改善客户行业的商业运营。他要懂得盈亏损益表，理解商业企业的本质（更多见第8章的讨论）。他要提供洞见，这一点我们将在第6章继续解释。关键的是，他要提供商业产出（看得见摸得到的利益）以及洞见，而非单纯的产品差异。

提问技巧。如前所述，销售顾问擅长抛出问题，从而巧妙地让客户自己发现新知、得出结论。实际上，多数销售顾问并不是好的提问者。相反，调查显示《财富》100强企业的销售们最缺乏的技能就是揭示客户需求的能力！我们将在第5章详细完整地介绍提问技巧。

具备这三项素质的销售顾问对客户来说是无价之宝，客户也在寻找他的建议。

看案例学技巧：展示挂毯的正面

鲍勃·卡文是我们的一位朋友，几年前在南非卖化工产品。作为一名化工工程师，他对冶金工艺特别感兴趣，后来这套工艺被巴伯顿的新康绍冶金工厂的Anglovaal（现在是Metorex）所用。新康绍始建于1885年，是世界上最老的冶金工厂之一。

金是用氰化物从低品质的金矿石中提取的，一位叫做约翰·麦克阿瑟（John MacArthur）的英国冶金师、化学家发明了这种工艺，在1887年申请了专利，如今仍在使用。把石块碾碎研磨之后，加入氰化钠溶液，金就溶解在溶液中，再滤去石粉，得到融有金的液浆。然后要加入乙酸镍，提高金的萃取速度和总量。乙酸镍是用带杯子的桨轮（有点像水车）旋转着舀出再倒进黄金液浆中的。最后加入锌粉，得到的沉淀物，就是黄金了。

这回呢，我们好学的朋友看了一眼装乙酸镍的杯子，发现这些杯

子从没清洗过，而这种化学物质过后会结成块，搞得每个杯子（有点像常见的咖啡杯）都污渍肮脏，且结满了乙酸镍块，这使得杯子里实际上只能装所需乙酸镍溶液的一半。

参观完化工厂，他们一起共进晚餐。工厂经理问我们的朋友感想如何，我们的朋友问了一个问题：

“您有没有了解过，在氰化过程之后，剩下的液浆中还有多少本应该萃取出的金呢?”

“我不清楚，”对方回答颇为犹豫，“你为什么问这个?”

“我刚刚在想，液浆里面倒入的醋酸镍是不是足量。如果不够，又会如何?”我们的朋友答道。

“哦，那我猜萃取速度会减慢，很可能析出的金也会少。”

“加锌粉后，最后沉淀出的金就会更少，是吗?”我们彪悍的销售顾问乘胜追击。

“我想是的。”工厂经理回答道，现在已经一副垂头丧气的样子。

我们的朋友安慰他，解决这个造成了巨大损失的问题，只需定时清洗那些杯子。

这个小问题会造成工厂每年丢失价值500万美元的黄金！最后，他们不得不重新冶炼所有的液浆。这并不是多隐蔽的问题，只要意识到因为没有及时清洗杯子，导致杯子只能盛所需溶液的一半，就能够解决。这就是通过揭示**被忽视的问题**创造价值。

在这个案例中，问题很简单，解决办法也很简单。现在想象一下你在所处行业中面临的问题，那些你所知道的问题，类型复杂、后果严重；而那些隐藏的问题，你又要为它的严重后果付出多大的代价呢?

SPiKE模型：价值等式的回归

从销售顾问的角度出发，帮助客户认识被忽视的问题，是一个有章可循的过程。我们的朋友鲍勃·卡文做了什么？回想第1章的价值等式：

价值＝利益－成本

现在让我们深入一点，看一看我们如何获取利益。我们用来得出利益的等式如图2—4所示。这个利益等式的首字母拼成了SPiKE（技巧、过程、知识和努力）[1]，这是真正的创造价值的伟大公式。我们来看一看鲍勃是如何使用这个等式的。

价值=（利益）-成本

（技巧＋过程＋知识）×努力

图2—4 SPiKE

技巧

鲍勃明白，仅仅告诉客户存在的问题，产生不了影响；他懂得，得让客户自己发现问题，指出别人的问题只能增加对抗情绪。原因是——正如我们应该在“沟通之边界条件”的讨论中看到的——人们更希望自己得出结论，而不愿被人告知应该得出什么结论。鲍勃具有提出正确问题的技巧，引导客户要么如梦初醒，要么主动邀请（或者两者俱达）。在这个案例中，是客户如梦初醒、恍然大悟。鲍勃并没有强烈建议工厂经理设立一个清洗车间——那也没有必要，而是巧妙地提问，引导经理自己意识到。我们将在第5章深入讨论顾问型提问技巧这个话题，以及敏锐的问题如何变成开启成功大门的钥匙。

过程

为了对他销售的目标行业有一个系统的思考，鲍勃采取了一系列步骤，这些步骤是可学习的，也是可重复的。从行业细节的诊断开始。召集你的部下、成功的同事，最好还能请一些关键的高层领导，对你销售的目标行业进行头脑风暴。回想之前你的客户如梦初醒、发出“啊哈”感叹的时刻，经过不停地点拨，他们突然意识到面临的问题。那些问题都是什么？让他们最后如梦初醒的过程是什么？这个过程可

[1] SPiKE原文分别是skill，process，knowledge和effort。——译者注

以复制到其他客户身上吗？根据你们群策群力的经验，建立一张困扰企业主要问题的列表。

下一步是考虑自己公司的资源。你能解决什么问题？你有哪些能力可直接用于解决你目标企业的问题？整合出那些你能解决的问题的清单，还是非你不能为的。这份清单肯定长不了。事实上，如果清单上多于三或四项，那要么是你对竞争对手的实力认识有偏差，要么是对本公司的能力过于自信。记住世界是平的，大家都在差不多的起点竞争。无论你身处何种行业，你的竞争对手都会模仿你的一些甚至大部分特长。

清单整理完毕，还要确认其准确性，再经反复锤炼、删繁就简，最后要想想这几个问题对企业的影响或者后果。这些问题是如何影响企业盈亏的？如果问题没被发现，可能会出现什么情况？如果任其发展，这些问题将会如何影响企业？

知识

鲍勃用洞见和行业知识赢得了客户的宝贵信任。作为一名化工工程师，他受过良好的训练，理解大部分目标客户使用的系统和流程。同时鲍勃也是一个善于学习的人。他把每一次与客户的接触，都当做交换洞见的学习机会（在第9章，我们会介绍这种交换），随即添加到自己的知识库中。他在一直不停地扩充他对客户库中的公司、行业的理解。在这个案例中，他运用自己对氰化流程的知识，为客户带来了非同一般的价值。

努力

最后一点，鲍勃知道在创造价值过程中努力带来的强大动力。通过技巧、过程和知识成为一流的销售顾问是一方面，但是，是努力让这些工具发挥效用。鲍勃可以走马观花地参观炼金厂，不加思考，等待展示商品的时刻。相反，他用心观察，细细检核整个过程，努力运用自己的知识，最终得到了回报。他注意到了一些从未有人留心的细节。虽然工厂里不时有人来参观，但是没人愿意那么仔细地察看整个

冶炼工艺流程。他的努力赢得了工厂经理的信任，提升了他的影响力。当开始讨论他的产品时，经理根本没有讨价还价。他得以高价成交，因为他早就为客户创造了巨大的价值。顺便提一句，鲍勃所在的公司乐于激励它的销售人员。他接受过良好的辅导，而且佣金丰厚。这都促使他更加自信、更加职业地进行销售。

沟通的边界条件

基于鲍勃的成功，揭示被忽视的问题听起来就像是通往成功销售的捷径，对吧？先别这么乐观。如今销售人员最常犯的错误是，在客户还没有明确地认为这个问题需要解决的时候，就匆忙提出解决方案。在我们最近一次对600位500强公司的销售经理的调查中，72%的人认为，他们的销售人员不等客户意识到有需要，就跳到了解决方案部分。

提问是有助于模式识别的最简单的办法，从而揭示被忽视的问题。之所以如此，有两个非常具体的原因，来自对认知偏见的行为心理学研究。我们称之为“沟通的边界条件”。具体来说，他们产生于叫做“确认偏差（Confirmation Bias）”的心理行为：

1. 人们重视自己所说的话和自己得到的结论，而不重视自己被告知的东西。

2. 人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西。

就是说，作为一名客户，我总是更在乎自己（在引导性提问的帮助下）得出的结论，而不重视嚼好了喂到我嘴里的答案。你作为销售人员，告诉作为客户的我，你能如何帮我，这在现代市场环境是不可能成功的。我总是宁愿自己思考我需要什么，然后你能如何帮我做到。但是，我可能需要一位谦虚的销售人员的协助，提出正确的问题，帮我看清自己的情况。所以尽可能地向我提问吧，但是要确保这些问题有益、有用。正如第1章中提到的，我不需要你的知识来填补空缺；我需要你帮助我理清思路，在迷雾中指导方向。我需要你的问题引领我走上一条路，在这条路上我自己去发现。

关系建立的早期，销售人员提出的问题至关重要。他们提供给买

家模式识别的框架。销售顾问做的主要是提问，偶而会出现让买家如获至宝、心存感激的洞见，创造价值（利用客户洞见孵化器）。这对应的是图 2—5 所示的那些波峰。波谷是一些不得不问的问题，销售顾问借此才能完全明白客户的处境。它们落在“开始创造价值”虚线之下，因为这些问题尽管对销售人员来说非常重要，但对客户来说，这些问题通常有点无聊，且老生常谈。

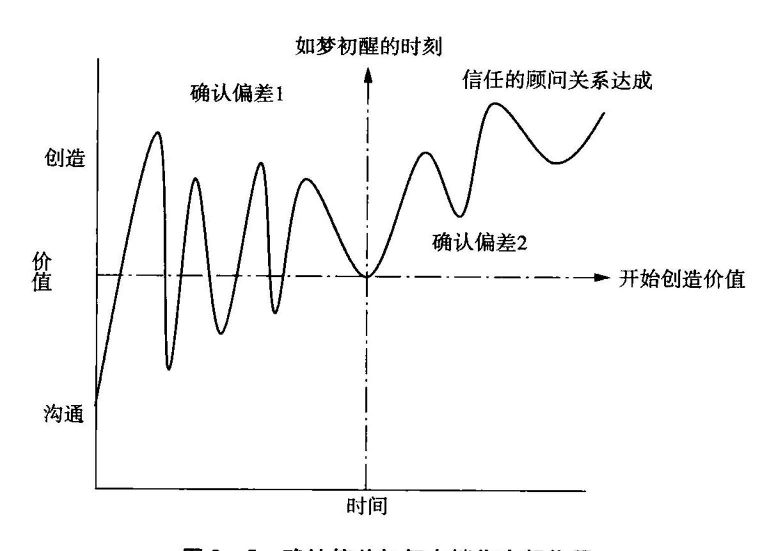


图 2—5　确认偏差如何在销售中起作用

待到客户到了如梦初醒的时刻，明确了自己具体的需求，就变成了主要是客户在提问。这时，客户在期待建议和专家意见，销售就能利用确认偏差 2（人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西）来创造更多更好的价值。如图 2—5 所示，每一个波峰代表客户得到的更大发现；每个波谷则对应销售人员提出有洞察力的问题认引导客户回应问题的时刻。有人认为，判断你是不是当之无愧的顾问型销售的方法就是，客户是否开始思考你的问题，然后提出他自己的问题。

现在来看一看图 2—5，确认偏差是如何在销售中起作用的。纵轴表示的是“价值”，描述销售过程特有的价值。较低价值部分被认为是

"价值沟通"。也就是说，价值沟通（即介绍产品或服务）在整个销售过程中的价值不高。较高价值部分被认为是"价值创造"。也就是说，创造价值（即在沟通的边界条件这个框架下，发掘被忽视的问题，找到出人意料的解决方案或者指出隐藏的机遇）在销售过程中有着很高的价值。横向的虚线表明从沟通到创造的价值纵轴上，开始创造价值的点。高于这条线的是真正有意义的对话，低于这条线的则是一些低层次的价格谈判。

横轴表示的是"时间"，从左到右，表示销售关系的时间发展。竖向的虚线代表达到了这一关系时，之前被忽视的问题开始提起和讨论。这时，客户恍然大悟，突然意识到了隐藏的问题，或者是更合适的解决方案，或者是潜在的机遇。这就是如梦初醒的时刻。用价值创造的说法，从这条线开始，客户不再仅仅回答问题，也开始发问了。左上区域是发现阶段，右上区域是觉醒阶段。

你将看到，确认偏差1："人们重视自己所说的话和自己得出的结论，而不重视自己被告知的东西"在左上区域发挥作用。这是在客户发现和觉醒之前的高价值区域。处于销售过程的早期，提问技巧和倾听技巧发挥着尤为关键的作用。在这个区域，提问对于客户的作用更大，因为这些问题带领着他走上发现新知之路。这是客户认识需求的时刻，他开始了解之前不知道的事情。客户正在得出自己的结论。

确认偏差2："人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西"在右上区作用显著。这是在客户发现新知之后的高价值区域。在这个销售阶段，大部分是客户在提问。随着时间推进，销售过程中不断有价值产生，销售人员的地位越来越像顾问或者受信任的忠告者。在这个区域，客户更在乎你给出的回答，因为是他在寻找销售顾问的忠告和专家意见。客户开始邀请销售顾问分享他的知识。

上述所说，主要介绍的是沟通创造价值的世界，即横向虚线以上的部分。让我们再来看一下虚线以下的"底层世界"的情况。左下区域的销售人员困在"因循守旧"中。用一个字概括这个区域，那

就是“说”：说产品、说服务、说公司、说特点……三寸不烂，直到你面露怒色。在客户看来，这些东西非常枯燥，他最后的想法无外乎是：

1. 老实说，我真的无所谓。
2. 天哪，这也太贵了吧。

显然双方都不希望停在这个区域。在右下角区域，销售人员大玩价格战——提供更优惠的折扣。一旦客户认识到问题，下决心要改变，现在他唯一考虑的就是价格。既然他从销售过程中没有得到什么——没有洞见、没有新知、没有价值——那么他又有何理由多花一分钱呢？右下区域的销售人员只能谈谈价钱——因为他没有能力提供更多。这是销售人员最可怕的噩梦。

简言之，在开始创造价值的虚线以下，任何时候，都是价钱。左下区域，销售人员实际上是在制造异议。而到了右下区域，销售人员自食苦果，因为他制造了所有这些异议，但是提不出任何洞见，所以为了差异化，为了拿单，他只能做一件事情，就是免费赠送附加品或者降价。

这并不是说，虚线以上的销售人员从不需要谈价格，或者他们从来没有遇到异议。他当然也有，只是他在确认偏差的框架下创造价值，让客户自己发现价值，且自己说出来，因此就有可能达成高价成交。一个是充斥异议和折扣的世界，一个是遍布认可和利润的世界，如果销售人员善于创造价值，就能侧身于后者之中。

确认偏差的威力

接下来我们看几个处于不同区域的案例。如图2—6所描述，左上区里的点代表吉尔，一位在销售早期创造价值的顾问型销售人员；右上区里的点代表杰克，一位在销售晚期创造价值的销售人员；左下区里的点代表哈罗德，一位因循守旧的销售人员；右下区里的点是莫德，正困于价格战中不能自拔。

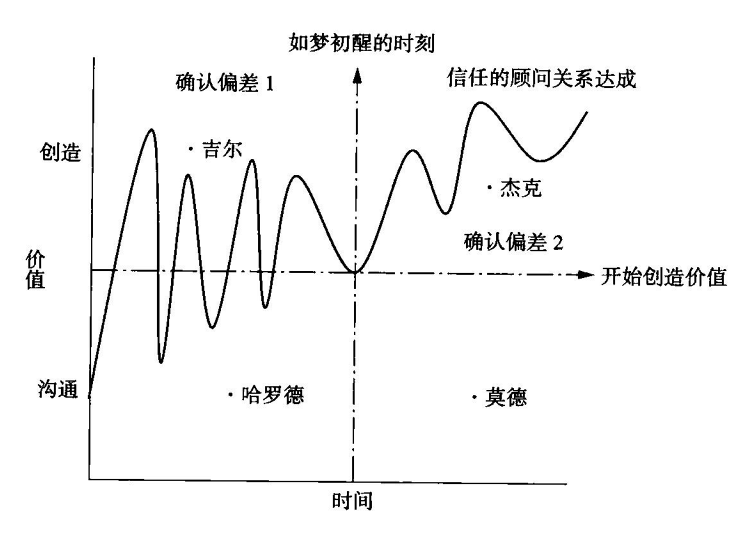


图 2—6　确认偏差如何在销售中起作用

律师吉尔

吉尔是一位律师。她执业多年，与许多客户打过交道。对于客户可能面临的问题，吉尔都了熟于心特别是有一个问题几乎总是存在，但是她发现鲜有客户觉察到。遗产税税率（人去世后，对其不动产征收的税率）一般在45%～49%之间。也就是说，一旦某人去世，他的几乎半数遗产都得交给联邦政府。如果他死后没有继承人，这也不算大问题。但是对那些打算留给子孙、兄弟姐妹或者其他亲戚后代的人来说，这部分税收无疑等于从他们的口袋里拿钱。

好在，这项遗产税不适用于鳏寡，因为美国税务制度认可无限的婚姻抵扣：无论生前死后，配偶中的一方可以无限制地转移财产给另一方，不需付税。另外，每一位美国公民个人都自动享有遗产税免责，即允许个人转移一定数额的金钱给他的后嗣，而不用缴纳遗产税。根据布什总统在 2001 年 6 月签订的法案，个人免责部分的金额每年不等，但是总的来说在 1 000 000～3500 000 美元之间。也就是说，只要利用得当，这部分个人免责就可以给避免遗产税提供有力的庇护。

然而，大多数人没有合理利用他们的免责权利，因为他们甚至不

知道遗产税这个问题。比如，大部分已婚夫妇会对他们的财产联合署名——换言之，夫妻双方的名字同时出现在房契上、支票账户上、理财账户上等。当夫妻中有一人死亡，因为财产都是联合署名的，所以财产就自动转给活着的一方。根据无限的婚姻抵扣，不征收任何遗产税。但是因为死亡一方的账户下没有遗产，也就无法应用个人免责。当活着的一方也去世之后，超过个人免责数额部分的财产将征收沉重的遗产税，留给继承人的钱就少了。但是只要合理安排遗产，就能够做到合法避税，留给继承人的总遗产就能翻倍。

吉尔时常发现这个问题，而常人对其知之甚少。吉尔只需巧妙地提几个问题，客户就抢着请她做自己的律师。

装配工程师杰克

杰克是巴恩哈特工程设备公司的一名销售。公司的业务是给发电厂、石化工厂、可再生能源，甚至更大的大型工业企业提供创新的方案，解决复杂的起重和运输难题。杰克和一家客户的销售过程已经处于后期。他的销售流程从提许多问题开始，暗示客户购买已经有 95% 的同行投入使用的产品：有着长吊杆的吊车。客户认识到，如果使用传统的方法，公司得拆掉工厂的外墙，并且得停产相当长的一段时间，而这是不能接受的，此时客户到了如梦初醒的时刻。

杰克提供的方案解决了所有的问题（包括拆墙和停产）。他建议使用巴恩哈特公司独特的组件起重塔，就像一组巨大的安装器。它的底座不大，但拥有几乎全能的操控设置以及超强的起重负荷。这个独特的设备为客户解决了先前被忽视的问题，后来客户开始询问其他一些工厂遇到的起重和运输方面的难题。杰克成了咨询师和顾问，正因为他领着客户经历了获得新知到结论的过程，让他们了解到由传统起重机带来的麻烦不仅存在，而且后果无法承受。

注册会计师哈罗德

哈罗德处于左下区，在此次销售中没交上好运。哈罗德是一名注册会计师，专长于非营利组织的税务问题——而且他干得非常出色。不过，他

不擅长推销自己的服务。他会告诉你他是一位会计师，能力出众，而不是个该死的销售。（打小开始，他就把销售人员跟二手车联系起来，而他讨厌那些卖二手车的）。不幸的是，他对销售的偏见正在损害他的生意。

与客户谈论时，他总是在说教。“这就是你的问题。”他的傲慢写在脸上，“你根本不懂税务规则有多繁杂。你每年都在大把地送钱给山姆大叔，就因为你不知道非营利组织税务上的许多漏洞。我可以帮你。我有丰富的经验，而且我对每条新税则的细枝末节都了如指掌。”这时，所有的客户想的是，“天哪，这家伙一定会出个天价！难道他不知道我们不过是小打小闹吗?”可怜的哈罗德总是毫无进展。没错，正是他自设樊篱，引来种种异议。

工业传输带销售员莫德

接着是莫德。她为一家大型的传输带、水管、水利公司推销工业传输带。这活儿不好干，因为工业传输带是典型的同质化产品，价格敏感程度高。她的聚氨酯传输带耐用、功能强，而且维护费用低——也就是说终身成本格外低。但是莫德没有强调她产品的终身成本，也没强调传输带虽然只占总机器成本的1%左右，但实际上影响着60%的机器性能（这是一个被广为忽视的问题）。莫德总是陷入到无休止的价格谈判。她的价格不比竞争对手低（也不高）——但是打折不仅消减了利润，更损害了产品声誉。如果她能在销售早期提一些问题，让客户认识到自己的问题，也不至于在产品价格大战中穷于自辩了。

信息与洞见

吉尔和杰克做了什么，让他们获得受信赖的顾问地位，同时赢得丰厚利润？他们在用严密的提问引导客户认识到被忽视的问题，从而创造价值。帮助客户认识到被忽视的问题的要点在于，理解信息与洞见之间的差别。如我们所见，当下社会，客户获取信息不过是举手之劳，他们不需要一个营业员去向他们介绍产品或者服务。吉尔和杰克提供的，也正是所有销售人员应该提供给客户的，即洞见和经验。销售人员与大量

的客户交流，经历多样，经验丰富，所以能够预见可能危害客户的问题——在客户尚未察觉之前。他在市场上摸爬滚打，见多识广，所以能够看清常识性错误，能够发现当局者迷的问题（见图2—7）。

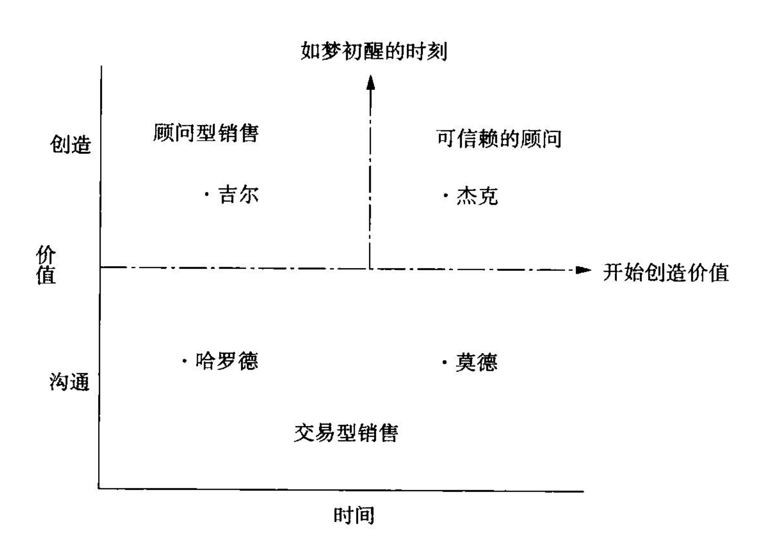


图2—7　确认偏差如何在销售中发挥作用

为了客户如梦初醒那一刻

随着时间推移，客户可能觉得事事顺心，而心生怠意。他可能沉浸在胜利中洋洋自得。此时，他需要一点刺激，才能行动起来。如果销售人员带来一个消息，有个潜在的危险已经迫在眉睫，客户就会起身留心。他会心存感激，将销售人员看做自己的顾问；他会把销售人员看做一个“价值创造者”。销售人员作为被忽视问题的揭示者，为他创造了重要价值。价格不再是关键要素，销售人员的专家意见战胜了价格。商品销售变得有利可图，客户也收获了价值连城的洞见，如获至宝。

现在让我们从战略层面转到战术层面：如何有组织、有计划、有步骤地将被忽视的问题变成你销售的杀手锏。思考你的目标行业，有哪些问题显而易见，以至于每个人都知道？（这里当然是指每个客户都

知道，而非每个销售)。比如：

- 保险行业中，世界上多数保险人都知道他们存在一定的风险；大多数保险人对这些风险的影响或多或少都了解。也许是遭遇官司，也许是业务中断，也说不定是火灾，反正他们都知道存在风险。
- 大多数医生在使用某种药物时，都知道存在传染风险。而且他们知道预防传染是手术的重要部分，特别是在病人体内做修复手术时。
- 大多数购买软件的人，都知道存在与现有软件不兼容的风险，以及尝试新技术的风险。

这些就是“每个人都知道”的事情。

每个行业都会有些“每个客户都知道”的问题。你先问一下自己，“我要去见的客户，他肯定知道的自身问题有哪些?”将这些问题列出来，然后丢到一旁。对这些问题，你应该了解，但是无需跟客户阐述——你的多数竞争对手都在做这样的事。你再说一遍，又能有什么差别呢？如果这行里的每个人都在解决那些最明显的问题，会发生什么？每个人都说那点儿事，就像是快速消费品的市场那样。所以，别以为只要是为客户解决问题（这是过去15年里，销售人员做的所有事情)，就算是顾问型销售了。

你最先会想到的，客户召唤你去解决的那些问题，应该是大家都知道的那些问题。实际上，你自己的市场部门，也是对这类问题如数家珍，然后他们以最傲慢的方式告诉你如何解决这类问题。这就是为什么多数销售人员会相当傲慢地介绍那些客户都一清二楚的东西，这也是为什么多数销售过程中的努力最终却演变成价格战。在如今的市场情况下，仅仅提出关于客户困境的问题，不过是一种精心设计后的同质化表现，远不足以让你脱颖而出。

放开那些无人不知的问题，那什么是更要紧的问题呢？是客户可能正在经历，但是无论是客户自己还是你的竞争对手都没发现的问题吗？你现在要整理的是，客户不太可能了解的潜在问题清单——被忽视的问题。毫无疑问，你有一些因为你带来的价值而愿高价采购的客

户。他们是你的优质客户，他们不在价格上扯皮。为什么呢？回想一下，你是否向他们揭示了被忽视的问题。过去你还帮客户发现了哪些问题？收集那些在本行业中经常出现，但是又因某种原因不为人所知的问题。整理你的经验，翻检出被忽视的问题，作为你的销售武器。根据这些问题，你可以安排将来的销售拜访。以这些问题为源，逐一规划出被忽视的问题，以及你给出的解决方案。如果你经常更新，不断给客户的企业“号脉”，这个销售武器会很好地帮助你。在本书的第三部分，我们将详细阐述如何利用从现在讨论的资料里萃取，来创造让客户如梦初醒那一刻。

要点回顾

- 模式识别是价值创造的基础。在模式渐具雏形，以及问题、解决方案和机遇清晰呈现的境况下，销售人员帮助客户分析现有数据的能力，就是创造高利润生意并维持的能力。
- 新时代的买方市场下的销售方式，已经改变了销售人员的参照系。
- 什么是“被忽视的问题”？被忽视的问题是那些亟待解决，但却不为客户所知的困难。
- 21 世纪的销售人员。为客户创造价值的能力是行业知识和商业敏感度的交集。就是说，不仅要懂得这个行业（的知识），还要懂得该行业运作的本质。他用提问技巧来引领两者。
- SPiKE 模型是对价值等式的一个扩充，价值 = 利益 - 成本，这里的利益（客户得到的利益） = （技巧 + 过程 + 知识） × 努力。
- 成功销售不可不知，沟通的边界条件（确认偏差）是：
  1. 人们重视自己所说的话和自己得到的的结论，而不重视自己被告知的东西。
  2. 人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西。
- 帮助客户认识到被忽视的问题的关键在于，理解信息与洞见之间的差别。

第3章
找出解决方案

如果你找到了一个好方案，之后依赖于此，那么这个方案将成为你的下一个困境。

——罗伯特·安东尼教授

帮他们规划成功之路，或者，帮他们达到成功。

我们再次面临那个叫做“模式识别”的神奇而强大的工具。一叶落知天下秋，我们可以从特例推出共性。随着我们修炼模式认知的技能，我们将能够帮助客户发现更新、更好的方法来解决问题；我们将帮助他们找到出人意料的解决方案，最大程度上满足他们的需求，甚至超出其期望。

盯着图3—1看一会儿。不可否认，它与你第一眼看到的样子不太

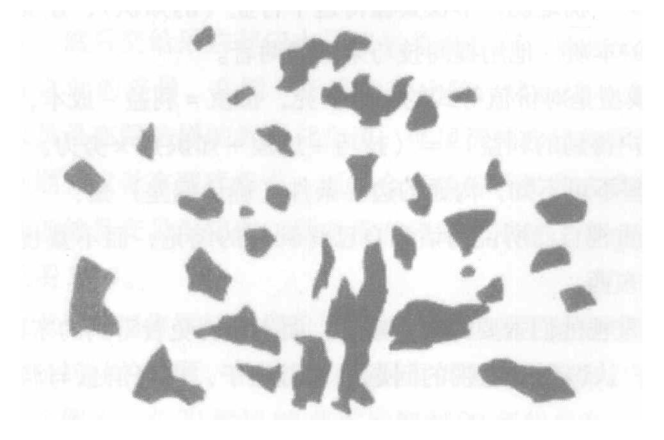


图3—1 用问题激发归纳和推导能力

一样。这是一堆白点和黑点的混合，不过你能从中看出什么吗？你看到一对人了吗？他们有没有穿着礼服，在跳探戈？对了吧，现在图案出来了，因为我们知道我们在找什么。几个精心挑选的问题就激发了我们的归纳和推导能力，你瞧，图片变得清晰了。

什么是出人意料的方案

现在开始介绍出人意料的方案。客户有一个明确的、现成的需求，为达到理想的结果，也已经做好了安排。但是他的方案不一定是最合适的。销售顾问的工作就是，帮其更好地安排，或者达到更理想的结果。我们前面所说的被忽视的问题，强调的是试图让客户发现新问题，或者重新认识这个问题；现在所说的出人意料的方案，强调的是我们希望让客户重新定义问题和结果之间的过程——或者重新定义结果。

为了读者能更清楚地理解“出人意料的方案”，我们先明确一下基准假定：

1. 客户意识到问题，迫切需要解决。
2. 客户对问题的解决方案有粗略的想法。
3. 客户对期望的结果有清晰的概念。

也就是说，客户有明确而显眼的问题，清晰而迫切的需求。客户完全知道自己的问题，不仅决心解决，而且已经在采取行动，规划解决方案。他知道什么是不对的，什么是他想达到的，以及他想怎样达到。实际操作时，主题可能会有很多变化，并不总在意料之中。但是原则是确定的，而且上述假定很好地说明了出人意料的方案的本质。

销售顾问要能够提出出人意料的方案，首先需要能够看到客户精心准备的详细方案，然后描绘一条更好的解决之路（所谓更好，可能是更便宜、更快、更漂亮或者其他方面），或者描绘一个更好的结果（可能是更合理可行、更有利可图，等等）。21 世纪的销售人员会分析损益平衡表，有一定的商业敏感度，在了解具体方案的同时，一只眼睛总是盯着结果。如果这个方案有效，他知道；更重要的是，如果无

效，他也知道。他运用自己的专家意见来支持和描绘更好的路线。然后他发现，客户愿意为他的洞见痛快地掏钱。

所以，客户有一个问题，同时有一个预期的结果。他规划了一套方案或是一个方向来达成这个结果。他现在正在寻找能够满足要求，达成结果的供应商。图3—2描绘了这个典型的过程。

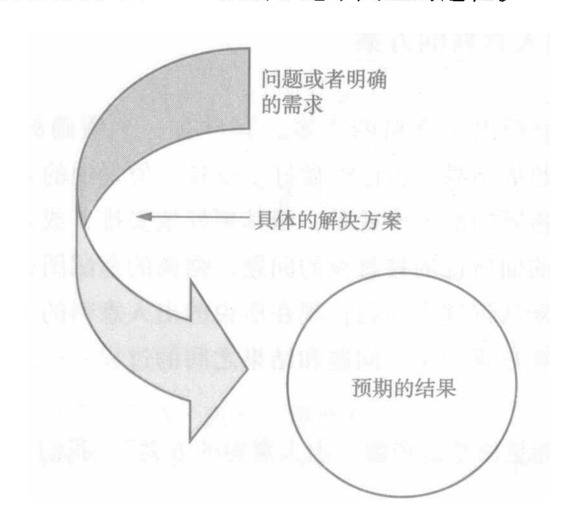


图3—2 客户设想的方案

如你所见，客户不仅设想了结果，而且还设定了通往这个结果的路线。这种做法非常普遍，特别在大公司。经理们界定问题，详细说明解决方案，然后交给采购部门去寻找相关供应商。采购部门排除掉各家供应商之间的差异，在同一标准上做比较，然后挑一个最低价。很多销售人员是在跟这样的客户打交道，他很清楚自己的采购是为了解决某个问题，或者有明确需求，因此会直接告诉销售人员他要些什么。如果你做的是交易型销售，那就没有问题。不过，有一条更好的路，请参见图3—3。

有价值意识的销售顾问会提供更好的方法或者更好的结果。也就是说，问题是同样的问题，但是销售顾问提供更好的方案，得到更好的结果。举个例子，在20世纪80年代后期到90年代早期，可口可乐在寻找提高销售量的渠道，同时麦当劳想给客户提供更美味的食物。

麦当劳的问题是汉堡包的利润下降，利润较高的是法式炸圈和可乐。1991 年，在可口可乐销售人员的建议下，麦当劳推出了特价套餐，鼓励客户和汉堡包一起购买法式炸圈和可乐，可以获得特别优惠。那个夏天，麦当劳的可乐销售量剧增。瞧，与左边的相比，右边的方式得到的结果要棒得多！

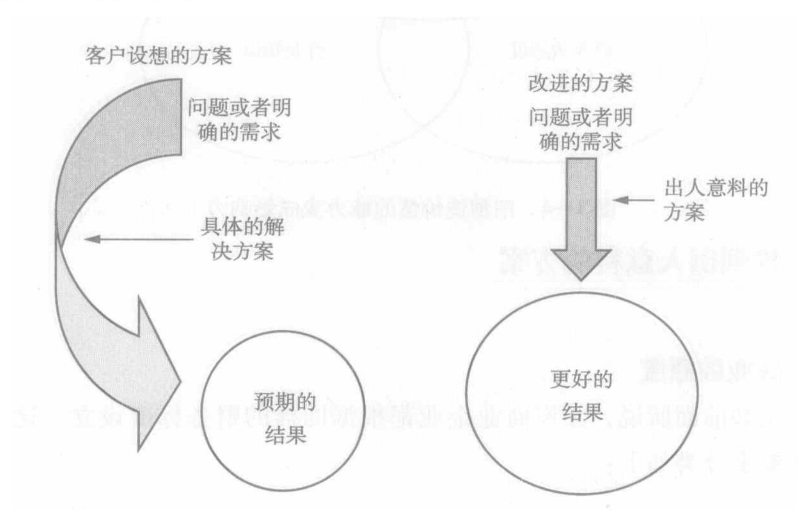


图 3—3　出人意料的方案的效果

拥有商业敏感度和扎实的提问技巧，你就拥有了帮助客户重新考虑其现有价值主张①的能力。具体到出人意料的方案这一步，提问技巧是为了让客户主动邀请销售人员来介绍更好的方案或者更好的结果。商业敏感度在出人意料的方案这一步至关重要，原因很简单，任何行业的每家商业公司都是根据同样的基本准则运行的。在图 3—4 中，销售人的行业知识和商业敏感度交叉的部分，能够引导客户，让他开口向销售人员请教替代方案，同时邀请销售人员描述他没考虑到的事实。

① 价值主张（Value proposition），指公司通过其产品和服务向消费者提供的价值。价值主张确认公司对消费者的实用意义。——译者注

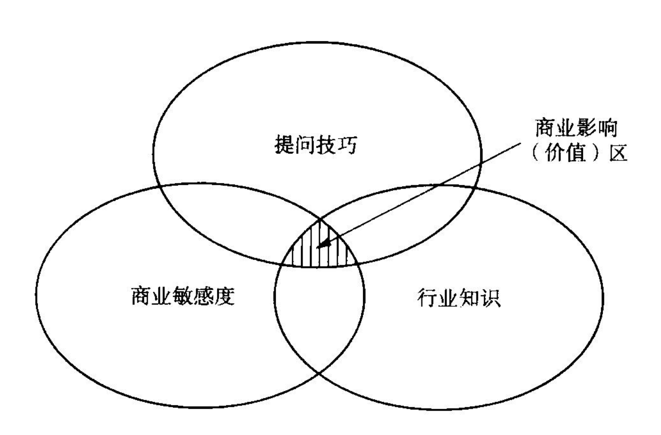


图 3—4 把创造价值的能力变成影响力

找到出人意料的方案

商业敏感度

正如前面所说，任何商业企业都根据同样的财务标准设立。这些商业要素分类如下：

收入	公司的销售总额是多少？
销售成本	获得这些收入，公司付出的成本是多少？
毛利	卖出产品，公司从中赚了多少钱？
运营费用	维持公司运营的成本是多少？
利润	公司收进口袋的钱有多少？

通用汽车庞大复杂，你家旁边的干洗店很简单，尽管他们的公司规模有着天壤之别，但是他们都基于同样的原则运营。**管理者关心这五大要素：收入、销售成本、毛利、运营费用和利润。**理论上来说，企业中的每一个员工关心的都是这五大要素中的一个或几个。股东主要考虑利润。CEO 当然关心所有这五大要素，而且这些指标都时刻在他的监控之中。销售副总裁主要关注的是前三项：收入、销售成本和毛利。首席运营官大概最关心运营费用这一项。销售人员最在乎毛利，因为他的提成是根据毛利的一定比例来计算的。换言之，每个人都盯着损益报表中的有关自己那部分的数据。

我们想说明的是，商业敏感度并不难达到，只要理解所有的商业活动都是为了改变五大要素中的一个或者多个就足够了。因此，如果想要为客户创造出人意料的方案，那就得理解这些原则，熟悉自己的产品或者服务能如何影响这些要素。**出人意料的解决方案的关键是：产出更好的结果，从而影响五项财务标准中的一项或多项。**

比如说，有这么一家公司，认为员工的差旅费用在不停上涨，必须做点什么来控制一下差旅成本。典型的优秀经理人会怎么做？他做一份需求建议书（REP），附以详尽的规划。最终的目标就是一个：降低差旅成本。然后要求竞标的供应商们提供各自的介绍、公司的规模、已有合作伙伴以及成功故事。都是老一套。

有些销售人员的竞标内容就是努力从各个角落削减零星的差旅成本——从某些连锁旅店那儿再谈下半个点的折扣，在航空公司和汽车租赁那儿再争取一点，然后再列出差旅补贴——这些人玩得都是交易型销售那一套。而客户根本不需要一个销售人员做这些，一台自动报价机就能解决了。看看图 3—5 左边的那张图：商业影响仅仅触到了运营费用这一项。实际上，这就是多数人的投标方式。他们不假思索地接受这个前提：客户已经设计好的解决方案就是最佳方案。

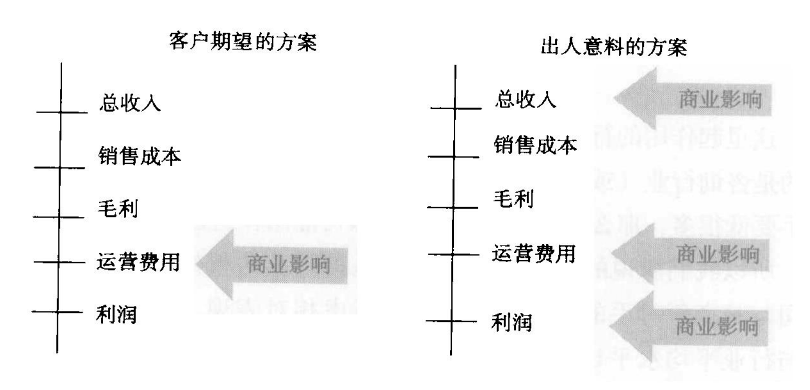


图 3—5　两种方案对比

相反，老练的销售会试图跟那位发现了成本问题的经理对话。在对话中，他要让经理认识到，控制差旅成本的方法不能靠在每一项费

用上减去一个子儿半个子儿。也许，可以通过一些增加收入，或者增加利润的方法。也许，可以提前预订或者批量订购酒店客房和旅程航线，然后将未消费的预订按月卖出去。这样，收入就会增加，从而弥补发生的运营成本。下图中右侧的方案就是用“洞见”替代了左侧那种简单砍成本的策略。

行业知识

制定出人意料的方案时，行业知识是一个特别的类型，具有明确的作用。商业敏感度和行业知识的交集，才是创造价值的能力区域（见图3—6）。因为我们所说的行业知识，一定是透过五大经营要素的视角来看待的行业知识。各个行业对这些基本原则的考虑和憧憬出入很大，所以必须是处于交集中。

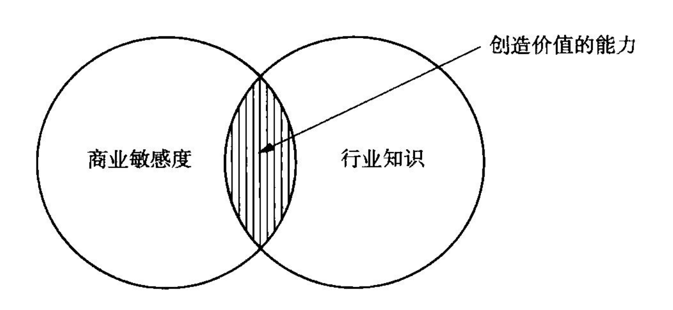


图3—6　发掘创造价值的能力

这里起作用的行业知识是指比较数据，说的是相对性。比如，你面对的是咨询行业（或者任何类似的公司），有一家公司的利润相比其竞争对手要低很多，那么你应该考虑的问题很可能出在运营费用这一项上。

所以我们所说的行业知识基本上是指行业的整体水平，以及这家公司与其竞争对手的各项差距。只需考虑相对表现。拿五项中的每一项与行业平均水平比较，目标公司的表现如何？比如，就行业平均毛利润率来看，它是算高的呢，还是算低的？看下面一组知名公司[①]的数

① 此表中的公司，都是美国著名的人力资源外包公司，均是上市公司。——译者注

据，你可以看出来什么？

盈利率	ADP	Administaff	Ceridian	Paychex	行业中值
毛利润率	51.10%	20.50%	45.90%	66.80%	52.60%

资料来源：胡佛公司（www.hoovers.com）

从上表中，能否发现有一家公司从某项经营结果中获利颇丰？如你所见，你并不需要成为薪资报税行业的专家——即使对客户的行业没有太多了解，你一样能得到一些基本的结论。汽配业又怎样呢？看看下面这些数据[①]，能否激发你一些灵感？

估价	Johnson Controls	Exide	Lear	Magna International	行业中值
市销率	0.51	0.09	0.09	0.38	0.75
（销售成本）净利润率	3.20%	（6.30%）	（5.90%）	2.80%	4.70%

资料来源：胡佛公司（www.hoovers.com）

你看，我们能够通过比较总体的行业数据，得到对某家公司的深入认识。

提问技巧

回忆一下上一章提到的沟通边界条件。第二条确认偏差说，人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西。这给了我们一个参照系，为出人意料的方案设计提供了方向。设计提问的目标是，让客户主动邀请你，给出专家意见或建议——请你提供自己的方案。再强调一次，没有你巧妙地引导客户，客户难以预想到你的方案的商业影响。你的方案，将重新定义客户期望的成功。

① 此表中的公司，都是美国著名的汽车配件制造业公司，均是上市公司。其中市销率是指价格营收比，是股票市值与销售收入（营业收入）的比率。——译者注

数据表明：在技巧层面，最大的差别是找出真正的需求。

63.4%的情况下，解决方案早在客户明确说明需求之前就廉价地给出了。

87%的销售过程从要求客户说明他希望的解决方案开始。

因此，销售人员大都是在收集客户的“愿望清单”——而不是去主动发现客户的病根。

后果：一个令人吃惊的销售时间浪费的数据：一个500人的销售团队，以每人每天60分钟的销售拜访时间计算，相当于每年浪费了7 000小时。

看案例学技巧：它是如何起作用的

几年前，我们的一位朋友在北美穆尔（现在叫做当纳利公司）做销售。他得到了一个机会，参与Budget汽车租赁公司的竞标。Budget的问题是：它的印刷成本太高了，不是一般得高。公司的思路显而易见：降低印刷成本。具体的做法是发布邀请，叫所有的供应商来竞标，然后挑选其中最便宜的。这看起来很在理，确实这也是很多公司为了节流一直采取的办法。但是我们朋友销售团队想出了一个更好的方案，真正的出人意料的方案。最后发现，它不仅是一个达成结果的更便捷的方案，而且还是一个利润更丰厚的方案。

其实，他想出的这个出人意料的方案并没有真正减少每个工作的印刷成本。但是，它是一个一箭三雕的法子：

1. 裁员，将任务外包。不得不提一句，通常情况下，出人意料的方案会伤害部分人。比如说，没人会希望因为外包而丢了自己的工作。所以，如果他向一位可能因之受损的人介绍这个方案，后者肯定把他揪着耳朵扔出来。

2. 整合增加收入的思路。

3. 创造规模经济[①]。

裁员并将任务外包

经过调查，他发现 Budget 在不同的部门有几个全职员工（FTE，full - time employee）协调管理印刷生产过程。我们的朋友建议将这些工作外包给一家专业公司。Budget 接受了这个建议，这使得他们能重新安排宝贵的人力资源。对 Budget 的额外好处是，外包的印刷公司随叫随到，不用等待——而以前每次需要使用印刷机，都要事先内部申请，再耐心等待印刷机空下来。经此改变，不仅节省了金钱，还解决了老难题。

整合增加收入的思路

Budget 还对全新的创收思路特别感兴趣，所以我们的朋友实际上着眼的是为公司创造效益的一些市场活动，提出了一些新想法。通过创新的市场活动，使用不同的清单等方式吸引更多潜在客户，而不是仅仅盯着印刷成本。他能提出这个经营方案完全来自他对这个市场的深入了解。有趣的是，他从来没有向汽车租赁行业做过销售，所以对这个行业根本谈不上熟悉。但是他的市场经验以及一些有针对性的调研发挥了作用。他在业余时间租了两次车，与当地的负责人做了访谈，了解他们都在做些什么，以及是怎么做的。他马上发现当地经销商与总部之间存在印刷品的生产和分销方面的问题。调查之后，他就想到了在 Budget 的印刷服务提供商这个环节给出一些增加收入的思路——这是 Budget 从未想到过的。

创造规模经济

假如他仅仅按要求去投标——那不过是 Budget 的庞大印刷需求中的九牛一毛——就算是中标了，他的利润也是蝇头小利。相反，我们的朋

---

① 规模经济（economics of scale）又称“规模利益”（scale merit），指的是扩大产量或产能，使单位成本下降，从而增加经济效益。——译者注

友提出接手整个 Budget 的印刷需求，包括印刷生产和市场营销方面。这样，他可以产生一个高利润的规模经济，真正地降低公司的印刷成本。

另一个出人意料的方案是，他有能力提供对客户极有价值的报告。他按月提交给 Budget 一份详细的报告，一切相关结果，包括印刷成本的减少、规模经济的强化、已执行的创收思路、提高的效率等。在这之前，Budget 只有粗略的概念，哪里在亏钱（以及亏了多少），哪里在省钱（又省了多少）。他给了公司一份分条开列的操作流程，量化了节省和流失的资金（他执行的新流程将流失降到了最小）。

因为受过良好的 SPIN 销售模式[①]训练（SPIN 是哈斯威特公司在 1988 年注册的商标；你将在第 9 章读到更多有关 SPIN 的内容），他从两个提问开始这个销售流程。第一个问题是关于低效、无用、繁杂的流程，第二个问题是这么问的："您知道制作一份印刷材料的总成本是多少吗?" 当然他自己知道，但是他猜公司未必知道。为了回答他的问题，Budget 进行了全面的统计：用于协调安排印刷的成本，与印刷工人那些来来回回的电话费等此类的软成本，以及一些搞不清楚的汇报。

他注意到一个糟糕透顶的低效流程——实话说，用"噩梦"来形容都不为过。早期的调研阶段，当地的一家租赁经销商拿出一张卡片，对他说："看看这东西，丑得要死，贵得要命，还经常断货。" 后来知道，这种"引路卡片"（顾名思义，就是从租车地点到当地的某些目的地的驾车路线图）是个别印刷的，所以价格居高不下，而且问题多多。单色印刷，看起来像是油印的一样简陋。所以他创立了一个"有需则印"外壳程序（因为库存这些卡片是 Budget 公司最棘手的麻烦事）：他预先印刷了两色的公司标志（蓝色和橙色，正是企业标准色[②]）。然后再根据需要，用醒目的黑色标志驾车路线，就印在企业标识之上——所以最终

---

① 情景性问题（Situation Question）——挖掘客户现有背景；
探究性问题（Problem Question）——引导客户认识隐藏需求；
暗示性问题（Implication Question）——放大客户需求的迫切程度；
解决性问题（Need－Pay off Question）——揭示你的对策对客户的价值。——译者注

② corporate colors，企业指定某一特征的固定色彩或一组色彩系统，运用在所有视觉传达设计媒体上，以突出企业经营理念、产品特质、塑造和传达企业形象。——译者注

的卡片是三色的，非常漂亮。他设定每周印一次，只印每个租车点实际需要的路线图。这办法十分有效，还替公司省了一大笔钱。

还有一个环节也很低效，就是订单系统，尤其是租赁合约，就是人们在租车时一定要填写的那种四联表格。Budget 在这些表格上花了几百万美元。我们的朋友发现，Budget 的操作人员只是偶尔用它来下单，所以也就很难收集操作人员的订单（收集的订单越多，印刷过程的效率越高，节省资源也越多）。所以他创立了一个订单收集流程，通过这个流程，两个月一次，自动地收集订单送去打印。这节约了 Budget 的表格印刷单价，也就增加了利润。

他的方案并不是最便宜的，但是他改变了整个 Budget 的惯例，收效甚佳。他帮公司节省了想要节省的费用，而且比起原先的方案——通过竞标来减少一点点印刷成本，他的方案省得更多。客户不在乎他的印刷产品多么版式光洁或者颜色艳丽，客户在乎的是自己企业的损益表和资产负债表。

从理论到实战：实际应用出人意料的解决方案

像揭开被忽视的问题一样，要得到出人意料的解决方案也是有章可循的。我们用利益等式（SPiKE 模型）来分析 Budget 汽车租赁公司的销售案例（或者说企业联姻案例更合适）：

（技巧 + 过程 + 知识）×努力 = 利益

技巧

这里运用的主要技巧又是有效的提问。用问题让对方主动邀请，一起讨论更好的结果，即我们提到的对商业要素的影响。这个案例中，Budget 很清楚想要的结果：降低印刷成本。我们的朋友发现，公司的标准非常直接：（1）便宜；（2）高产量；（3）业务范围覆盖全国；（4）交货及时。这个标准是不错的，不过，它不是最佳的。

做完调查，我们的朋友问的第一个问题是："谁给这个部门的员工支付工资？"他想知道人工成本的预算是否与印刷成本出处相同。这是一个

简单的了解背景情况的提问（用 SPIN 的行话说，“情景性问题”），但是这对调查至关重要。他早已知道 Budget 有几个全职员工负责协调管理印刷生产流程，他也知道那是严重的冗余。问题的答案很明确：实际上人工成本和印刷成本都用同一项预算。这就离最终方案迈进了一小步。他问了让对方思考价值的问题（SPIN 中的“解决性问题”），诱发客户主动邀请他来谈论他的方案：“如果我们把印刷成本和人员工资看成一个整体，如果我们能做到同时降低两者，那么，您觉着谁会得益？为什么？”

记住，这种情况下提问的目标是让客户主动请你告诉他，怎么样他才能达成比他现在的设想还要好的经营成果。

过程

提出出人意料的方案是一个四步流程（见图 3—7）：

第一步，定位经营影响范围，并排序。

第二步，策划对话。

第三步，诱发邀请。

第四步，给出方案。

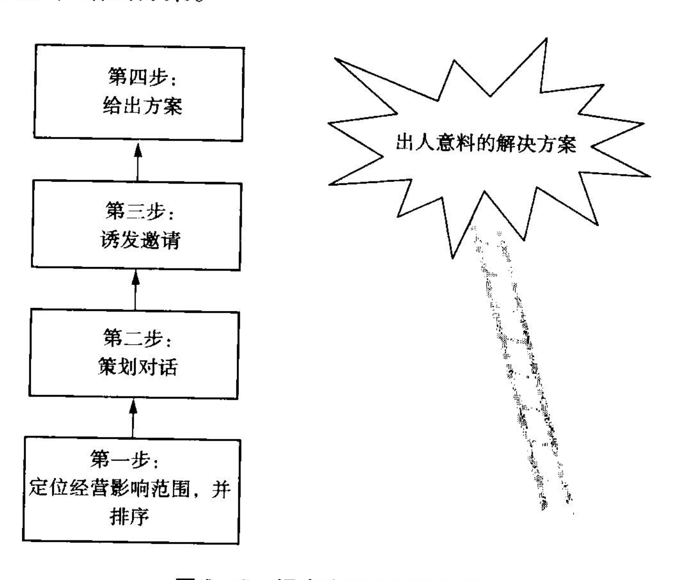


图 3—7　提出方案的四步流程

• 第一步：定位经营影响范围，并排序

为了对商业影响的可能范围进行定位，最重要的是参照五项商业要素（收入、销售成本、毛利、运营费用、利润）做全面的行业调查。将客户企业与同行其他企业相比较。对比其中的落差、过失和异常状况。找出客户企业与行业平均水平不一致（或者低于行业平均水平）的地方。将这些地方作为突破口，尝试发掘出所有可能的影响商业要素的解决方案。

我们设立了一项练习，可以帮助你定位经营影响范围，并对可能的方案列表排序（见图3—8），左边是“你的能力”。这一块又细分为：

1. 公司的能力。你公司有能力完成什么样的结果?

2. 产品和服务的能力。你的产品或服务提供了什么方案?

3. 人的能力。你公司内有支援你帮助客户的人吗?

在准备阶段，要认真规划好这些能力与客户的商业要素的关系。这与本章开头讨论的原则一致：

1. 收入。你能为客户带来更多的销售进账吗?

2. 销售成本。在客户销售额不变的前提下，你能帮他降低成本吗?

3. 毛利。你能拉大收入与销售成本之差吗?

4. 运营费用。你能降低客户的运营成本吗?

5. 利润。你能提高客户的利润率吗?

如果运气好，也许你可以在两到三个商业要素上起到积极影响。即使只找出一两条，也不用泄气。这已经足够跟客户进行一次真正的创造价值的交易。Budget 汽车租赁公司这个案例中，我们的朋友发现了三处——一处与收入有关，两处与节省成本有关（运营费用）。

我们建议你从填写表格开始，客户本来想要改善他的商业要素的哪几项，然后做高亮标记予以区分——这是客户的期望结果。然后填写你能影响的那些部分。每一格代表一项对应的产生影响的能力。图3—8 描述的是我们这位朋友的方案计划。

<table>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="5">客户的商业要素</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>收入</td><td>销售成本</td><td>毛利</td><td>运营费用</td><td>利润</td></tr>
<tr><td rowspan="3">你的能力</td><td>公司</td><td>通过给出新的营销思路，来增加总收入。</td><td></td><td></td><td>通过创造规模经济，削减费用。</td><td></td></tr>
<tr><td>产品和服务</td><td></td><td></td><td></td><td>期望：减少印刷成本。</td><td></td></tr>
<tr><td>人</td><td></td><td></td><td></td><td>去掉4个全职岗位，代之以一家专业印刷公司。</td><td></td></tr>
</table>

图3—8　方案计划

如你所见，他策划了一些完全出乎客户意料的可行方案，并排序如下：（1）取消四个全职岗位，因为他们的存在大大增加了运营费用；（2）创造规模经济，那将产生较高回报；（3）建议新的营销方案来增加收入。结果是，我们的朋友将所有这三项带进了Budget，为他们最初的问题设定了出人意料的方案。当然了，当他刚刚设想出这些可能的方案，很可能一个都用不上。直到与客户见面，提出你在第二步中精心计划的问题，你才可能知道应该跟客户力推哪个方案。

- **第二步：策划对话**

“策划对话”关注的是你如何做到让他们主动请你来讲述你的方案。怎样设计问题，环环相扣，逐层推演，诱发他们主动邀请，请你分享专业意见？将你的能力和客户的商业要素一一配对之后，就该设计如何提问了。目的就是得到邀请，请你讨论方案或更好的结果。尤其是，当你有不止一个格子填上了解决方案时，你需要精心策划一段能覆盖所有点子的对话。

跟被忽视的问题不一样，出人意料的方案不可能仅凭推理就能得出，所以你不可能在见到客户之前确定方案。你还不够了解客户。最好是在你有初步设想之后，与客户碰面，在交流中继续加工你的方案。在与客户做了充分交流，真正了解了涉及到的经营困境之后，才可以

加工出合乎实情的出人意料的解决方案。因此，你的策划阶段应该专注于准备一些提问，引导着客户通盘考虑，寻求你的意见，邀请你分享你的方案。如前文所说，你必须得有能力对客户企业的状况了如指掌，并将你的方案与客户的商业要素一一对应。

见面之前的准备阶段，要努力找出具备可行性的设想，但是记住这仅仅是万里长征第一步。进入与客户的会谈之后，你才能最终找出最佳方案。为了与 Budget 的会面，我们的朋友想出了三个初步设想，然后就是精心准备一些问题，诱发客户主动请他来介绍设想的方案。我们已经看到了，为了让客户认同并重视他的方案，裁员并外包给他们的专业印刷公司，我们的朋友提出了问题。图 3—9 解释了他如何推动另外两个假设。

最后，你必须确定你寻找的“界碑”。“界碑”之后就开始了销售的新一阶段。不管是拜访中，还是拜访之后，它使得销售进展到决策流程。这个案例中，“界碑”就是客户提出的邀请，主动请你提供解决方案。要做好充分准备，一旦它出现，你马上能发现。

设想的方案一：用一位外部专家来取代四名全职员工。
← 谁给这个部门的员工支付工资？
← 如果我们把印刷成本和人员工资看成一个整体，如果我们两者都降低，那么，您觉得谁会得益？为什么？

设想的方案二：创造规模效应，减少运营费用。
← 下单的频率是多少？
← 下这些订单会用多少时间？多少钱？节省下来的20%的成本，你们部门会用它做什么？

设想的方案三：通过新的营销方案来增加总收入。
← 有多少人的工作是和那些营销用的印刷品相关的？
← 他们的专长是什么？他们如何在印刷领域保持领先和创新？如果他能在第一时间获取印刷领域的新事物，你觉得怎么样？

图 3—9　三个设想方案

• 第三步：诱发邀请

流程的第三步与实施有关。作为一名销售，你在客户面前的所作所为，都应该是你从客户那得到信号之后的反应（大部分销售的行为正与此相反，总是在自说自话）。第一次重要会面之后——而且不管后

来又见了几次——就要开始引导客户去思索和发现。除非客户若有所悟，到达了“如梦初醒”的阶段，不然你就应该继续问问题，让他来思考一些没想到过的东西。而且记住，这些问题应该环环相扣，自然得体——这可不是审讯。

等到客户发现了你想要他得出的结论之后，你要留心的下一件事情就是他邀请你给出解决方案的信号。按计划继续提你的问题，但是一定要竖着耳朵听他的回答。虽说做销售要有主动性，但更得时刻留心买家的状态，千万别在得到邀请信号之前就主动抛出解决方案。

主导对话，让客户感觉你是专家，认为你的建议值得考虑。让客户感受到你的商业敏感度、行业知识和提问技巧的份量。在这三者相交的部分，就是商业影响（价值）区。在这个交集部分，能够增加你自己的利润空间，同时带给客户巨大的价值。小心自己的提问，关注客户的回答。当且仅当你听到了邀请的信号（你期待已久的“界碑”），才能进入最后一步，也就是给出解决方案。再说一次，这可能发生在第一次会面，也可能发生在第九次会面。

- **第四步：给出方案**

一旦听到了邀请信号，就该你大展身手了，尽情分享你的设想吧。记住第1章提到的，客户非常重视谦逊这个品质。不要表现得傲慢或者得意洋洋——客户可受不了你的自大。他们需要你的建议、劝告和解决方案。如果你能展示给他们一条通往天堂的捷径，或者让他们发现更美好的天堂，他们会把你看做值得信任的咨询顾问。一定要从效果的视角来描绘你的解决方案（对商业要素的影响），而不是解释特征或者功能。

介绍完你的方案之后，请让客户来画龙点睛：“您觉得这个方案会让贵公司得到哪些好处呢？”对方一旦回答，则大势已定——客户自己得出了结论，客户主动邀请你介绍解决方案，在你给出方案之后，客户最后做了总结。他已经完全明白你的解决方案将带来的利益。

此时，该给出正式方案了。应客户要求（如果他没有要求，则征求他的允许），提交一份建议书。优秀的销售人员都知道，建议书只是为了帮助客户对已经达成一致的事项强化印象。许多销售人员会犯一个致命的错误：用建议书做销售。这根本没戏。有些还不错的销售人

员，之前努力挖掘客户需求，引导客户恍然大悟；之后，在被要求提供书面建议书时，却往往用一份市场部门提供的标准模板——全都围绕产品特点展开。当你给出解决方案时，一定要捕捉客户如梦初醒那一刻的所思所想，以及客户认为的利益。记住，客户自己所说的东西比他被告知的东西要有价值得多。所以，你的全部演示内容都要围绕着曾让客户恍然大悟的内容展开。

人们从来不会从头到尾通读整份建议书；他们会翻阅浏览，挑自己在意的内容。不过，百分百确定的是，每个人都会看一页，就是报价那一页。一旦将你的建议书面化，关键就是在你的建议书突出客户在意的东西。不要用那些常用的套话。如果有必要，你可以专门做一个出人意料的方案的建议书模板——这可需要非常个性化。因为，如前所述，建议书是为了帮助客户对已经达成一致的事项强化印象。在你的方案成功履行后，再好好庆祝一下吧。

行业知识

在出人意料的方案这一步中，行业知识就没那么重要了，不过你还是应该做些功课，通过调查研究补上你缺乏的知识。一定要为你的客户或者潜在客户在其所在行业内做对比分析，了解你的客户与其竞争对手相比，优势劣势各在哪里。在北美穆尔，我们的朋友花了大量的时间研究汽车租赁行业。在他坐下来策划如何提出出人意料的方案的必要步骤之前，对客户进行了大量的研究。为了了解更彻底、学得更快，他甚至跑去汽车租赁代理商那儿询问各种问题。

从知识这个角度来看，可能最重要的是了解自己公司的能力，自己的产品或服务的能力，以及可支援你的同事的能力。你要能够从你的能力推断出对客户经营影响的结果，这是至关重要的。要做到这一点，你需要拥有扎实的商业公司的基础知识，并透彻了解自己产品或服务对客户的五大商业要素会有怎样的影响。

努力

将技巧、流程和知识再乘以你的努力，就可以让客户感受到你带

给他的利益。努力，也即“勤奋工作”，在每个环节上都是需要的。努力意味着要练习提问技巧（包括与客户的互动），还要认真地策划对话。努力意味着要投入大量时间到准备解决方案、电话拜访、沟通策略以及其他销售工具中。努力还意味着要时时充实自己的行业知识。勤奋工作没有捷径——但最终你会发现所有努力都会有回报。

看案例学技巧

在你读下面的故事时，试试看你能否找出销售人员是如何应用SPiKE模型，让各自的客户接受出人意料的方案，从而创造额外的价值的。

欧凯特产品

这个关于出人意料的方案的故事，讲的是薛美涛－欧凯特（Chemetall Oakite，主营涂料、“适用于各行各业的表面处理”）旗下欧凯特产品是如何赢得开利空调（Carrier“制暖、空调及冷柜系统方面的龙头企业”）的赏识。开利决心削减油漆成本，想要淘汰掉当时的供应商派克防锈油公司，就邀请美国化工油漆公司和欧凯特同时来竞标。所有人都认为，喷漆前的清洗处理业务可以当做同质化产品只有一个人不这么看。

一开始就是价格战。派克防锈油公司壮士断腕，同意削减自己的利润空间，为开利在碳酸清洗这一工序上，每年节省约2 000美元（那可是1940年代，2 000美元是笔不小的数目了）。派克防锈油公司的代表摊出他们的成本核算文件，向开利解释降价让他们损失了利润，但是他们愿意为了挽留这单生意而忍痛割舍。然后，美国化工油漆公司的代表来了，上演了同样的一幕：他们也将自己的成本核算摊开，介绍碳酸清洗工作必要的流程和化剂用量，提醒开利这些化学原料的价格都是固定的，然后他们说，为了表达合作的诚意，他们愿意献出自己的利润（同样为开利每年节省2000美元）。

轮到欧凯特了，聪明的销售人员永远在寻找出人意料的解决方案。

他查看了竞争对手前面提交的所有文件，逐字逐句地研究了他们的磷化清洗工序，终于发现了赢得生意的关键。那两家的文件都写道，整个磷化清洗过程分为五步。第一步是用碱性液体除油污，要将清洗槽加热到71摄氏度才行。第二步是用清水冲洗（而且冲洗缸必须得是满满的），也加热到71度下进行。第三步，磷化，71度。第四步，再次清水冲洗，照旧，71度。第五步，用的是铬酸，还是71度。欧凯特代表的大发现是，其他几家明显遗忘了一条：在室温下完全可以进行冲洗（把清水加热后再冲洗，这毫无意义）。所以在他的报告里，冲洗步骤不再加温。想想看，45升的一缸水，还有一根5厘米的管子在不停的充水，要把这些水加热到71度可是不小的一笔花费。他的竞争对手们纠缠在化学药品上，大打价格战。欧凯特的销售只是告诉开利，不用给两个冲洗缸加热，就能省下上万美金。最后他拿下了这个单子，而且没有在原料价格上做任何让步（见图3—10）。

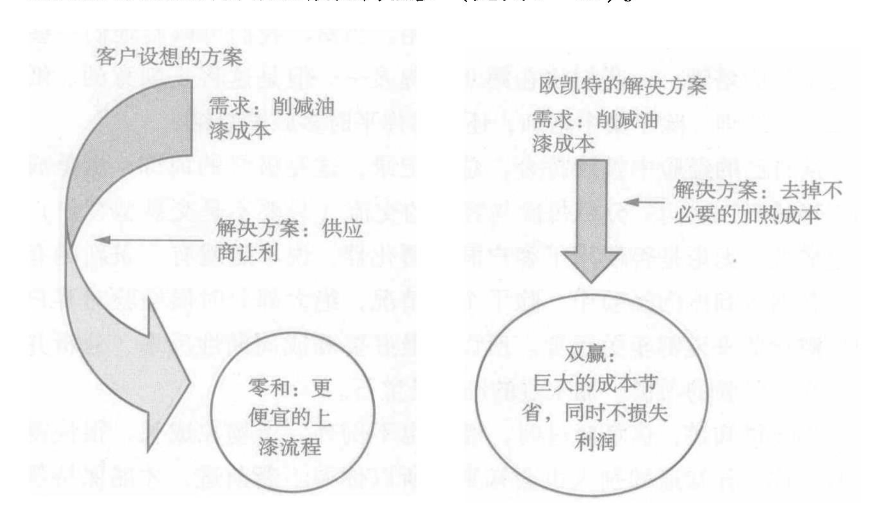


图3—10　方案对比

当你最终和客户会面，一定记住你的目标是通过精心的提问，让客户自己想到解决方案。发现新的方案并不难，难的是引导客户自己去想到它。你直接告诉他是无效的。在恰当的时间，问恰当的问题。

如梦初醒那一刻

当客户在多个潜在供应商之间迟疑不决，对各家提供的解决方案抉择不下时，他最需要那个意义非凡的顿悟，就此拨云见日。前一刻还是一团乱麻，突然间就豁然开朗——你知道这种感觉吧？记得吗，阿基米德得意忘形，径直从浴缸里跳起来，裸奔而出，跑到大街上喊："找到啦！我知道啦！"我们倒不是建议学这个，不过你应该明白我们的意思。

用好出人意料的方案需要经验——不仅仅是多练习就能获得（尽管练习是必不可少的），主要靠你在市场上多年摸爬滚打得来的各种资源。就是说，完全的新手，刚大学毕业的销售人员不可能使用客户洞见孵化器，因为他们没有市场经验可用。当然，我们可以给他们一些有关市场的培训——我们将在第 9 章提及——但是这将是刻意的、纸上谈兵的培训。除了集中培训，还要靠你平时多归纳总结。

从自己的经验中披沙拣金，总结记录，这是极好的训练，也是成功销售的不二法门。分析每次与客户的交流（只要不是交易型客户），无论成败、无论是否使用了客户洞见孵化器，说不定就有一条新的有用信息纳入到你的经验中。除了个别情况，绝大部分时候经验对客户洞见孵化器来说都至关重要。所以，最好要养成周期性反思、分析并记录自己经验的习惯。加工过的经验是宝石。

你还得知道，信息会过时，经验也不例外。市场在成长，很快就会赶上你，你知道的别人也会知道。所以你得不断前进，才能保持领先。而要保持领先的办法是，每次当你制造了客户洞见孵化器——有意也好，无意也罢——想一想自己学到了什么。回想每次与客户的沟通，回想每次销售机会，想一想自己学到了什么。是否已经纳入你积累的市场洞见，成为你的独门武器了？保持警醒、不断学习、善于归类，高价成交的大门将为你敞开。

要点回顾

- 出人意料的解决方案的定义：帮他们规划成功之路，或者，帮他们达到成功。
- 出人意料的解决方案的基准条件：
  1. 客户意识到问题，迫切需要解决。
  2. 客户对问题的解决方案有粗略的想法。
  3. 客户对期望的结果有清晰的概念。
- 销售人员的方案必须产生商业影响，不然就没有为客户创造价值。商业影响（价值）区存在于商业敏感度、行业知识和提问技巧三者交叉的地方。
- 商业敏感度是一个关键因素，能帮你理解自己的方案如何改进客户的业务。销售人员必须要做到影响下列五项财务标准中的一项或多项：

收入	公司的销售总额是多少？
销售成本	得到这些收入，公司付出的成本是多少？
毛利	卖出产品，公司从中赚了多少钱？
运营费用	维持公司运营的成本是多少？
利润	公司收进口袋的钱有多少？

- 这里说的都是相对表现。根据以上五项财务标准理解你客户所在行业及其竞争对手。
- 成功定位销售人员的解决方案，提问技巧是关键。设计提问的目标是，让客户主动邀请你，给出专家意见或建议——请你提供自己的方案。

从理论到实践

透彻的研究、案例学习及诊断剖析，请至

www.huthwaite.com/escaping



Escaping the Price-Driven Sale

第二部分

价值创造和战略型销售

第4章
企业的本质

既然商业的目的就是为了满足现有需求，或者刺激新的需求，那么如果每个人都安于现状，商业就没有存在的必要了。

——米哈里·希斯赞特米哈伊
(Mihaly Csikszentmihalyi)

向高层销售的前提

在我们开始讨论最后两个客户洞见孵化器之前，首先，我们来仔细研究一下顾问型销售和战略型销售的区别；其次，我们来思考一下商业企业的基本原则。这两点很重要，因为隐藏的机会和双方实力的中介人两种情况，多应用于战略层或者高管层的销售。而且，尽管我们的四个客户洞见孵化器或多或少都要求销售人员理解企业是如何运作的，但是隐藏的机会和双方实力的中介人这两个的要求是最高的，因为向高层销售需要超乎寻常的对生意的本质的透彻认识。

如图4—1所示，被忽视的问题和出人意料的解决方案能够用在任何层面的管理者身上。要注意的是，只有这两个客户洞见孵化器能用于基层管理者，纯战术层面时使用。

在隐藏的机会这一步，我们遇到了操作层和战略层的中高级管理者，基本上就是较高级别的销售了。澄清一点，我们说的“高层”也就是“C字头”一级高管。

价值驱动	管理者层级 基层	 中层	 高层（“C字头”一级）
被忽视的问题	X	X	X
出人意料的方案	X	X	X
隐藏的机会		X	X
中介人			X

战术层面
操作层面
战略层面

图 4—1　不同层级中进行销售

顾问型销售与战略型销售

我们将“战略型销售”定义为高级别的销售：要么是向高层销售，要么就是企业战略合作性质的销售。“顾问型销售”可能在公司的任何层面进行，不过别指望着对任何人都有效。在公司的各个层面都有一些“交易型客户”（对这些人，你永远不可能进行战略型销售或者顾问型销售），也有“非交易型客户”，也就是你可以对之运用顾问型销售或者战略型销售的，到底用哪个，取决于他的级别。

> 数据显示：面对客户的中层，与面对客户的高层，销售人员不懂改变销售策略。
>
> 60%的情况下，对于他们接触到的客户，销售人员使用了不恰当的方式。他们用对待友好者的方式，照搬过去对待权重者。
>
> 后果：浪费了接近高层管理者的机会。
>
> 假设一个公司的销售团队及其管理人员的薪水和奖金加起来是 150 000 000 美元。按 500 个销售人员算，平均每人每个月完成 4 趟销售拜访，总共是每个月 2 000 趟拜访，平均每年 24 000 趟，差不多 25 000 个电话。那就相当于每趟拜访 6 000 元——这还仅仅是直接成本。现在，如果浪费了 60% 的机会，就是说，你的销售人员每一趟拜访就浪费 3 600 元。

向高层销售需要对自由市场的动态有特别独到的深入认识，顾问型销售则只要有所了解就足够了。调查显示，大部分销售人员都错了，错就错在他们没有意识到这两者的差异性。看看上面格子中的调查结果。其中，“友好者”指的是客户中易于接近、乐于倾听的那些人。“权重者”指的是客户中很难找到或很难影响的一些人，其中就有决策人。

> 友好者：客户中的某类人，这些人易于接近，乐于倾听。
> 不满者：客户中的某类人，这些人对目前的系统或者现有的供应商不满。
> 权重者：客户中很难找到或很难影响的一些人，包括决策人。

这组数据对你意味着什么？那就像我们刚刚做的那样，做个粗略的计算吧。将销售人员和销售管理人员的工资和奖金加总，再把这个总数除以销售人员平均每年的拜访次数，得出每趟销售拜访的平均成本。这个结果的60%就是每一趟销售拜访浪费的钱。想象一下，用拜访一位首席财务官的方式去接近一位行政助理！所有无效接触浪费的金钱累加起来，足以让你瞠目结舌。更糟糕的是，这可不是什么稀罕事。

那么，面向高层的战略型销售与面向初级管理层的顾问型销售，区别到底在哪里？简单来说，生意的本质，就是在销售人员的发动和促进下，双方为了各自的利益，进行你情我愿的交换。至于这个交换具体发生在一家公司的哪个层级，取决于三个因素：

- 时限
- 后果
- 成本

需要的时间越长，后果越大，成本越高，就越有可能涉及到高层对话。变化永远在发生，当这些因素的程度越发严重时，就会牵扯更多的高层进来。

时限

从专业角度而言，“时限”这个词指的是距离这个“投资”项目

结束有多久。我们引申一下：投入到现有或将来事务的时间、脑力和精力，其实都是投资。而且，我们把它看做一个参照系（也就是人们观察身边世界的出发点）。当把时限当做参照系时，对于高级管理层与基级管理层来说，差别不可同日而语（见图4－2）。这一点值得销售人员花时间思考，这也正是他的本职工作。



图4—2 管理者的参照系

● 基层管理者

比如，行政助理一般就是基层管理者。他的基本职责是：处理邮件、寄件及收件、购买办公用具等。他的工作是典型的短时限：要么今天，要么明天，极少晚于明天。这是因为他处理的事务都是简单问题，要求短平快。包裹一定得准时寄出，邮件不得不马上整理，复印纸务必要补上新的，都是些必须马上处理的日常事务。

● 中层管理者

我们再来看一位中层管理者———市场总监。市场总监主管所有营销、广告以及促销的人员与活动。他要设定符合公司目标的市场战略，而且他常常需要负责解决战略问题中的某些环节。他需要了解市场前景，时限通常设定在90～120天。他还需要持续吸引新的潜在客户。他评估客户调研、市场状况和竞争对手的数据，并在必要时改变市场计划。市场总监的决策时限比行政助理的长得多，基本上是提前两到三个月作决策——有时会提前六个月。

● 高层管理者

现在我们来到了高管层。不妨设想一位《财富》1 000强公司的CEO。他的主要工作并不是思考公司今天面临的问题，一位CEO要想的是未来一年，未来两年，直到能预见的时限。董事会、投资商还有股东想知道他打算如何把这家公司做得更大，利润更多，而不是当下如何。CEO的职能是执行公司的战略目标，帮助董事会完成管理工作，

带领公司达成价值观、使命和战略，以及完成自己的年度计划和指标。这都是长远之事，不过最关键的是，CEO 职能的每个方面都需要一种纵观全局的能力——了解趋势、准确预测、明智决策。如图 4－3 所示，CEO 的参照系是长时限。

所以，很显然，如果你想同高管对话，你就需要找出公司在未来两年运营上可能出现的麻烦，同时带着意想不到的解决方案。实际上，如我们所见，所有这四个客户洞见孵化器对高层管理者都非常有效，因为它们都不是着眼于现在，而是着眼于未来。

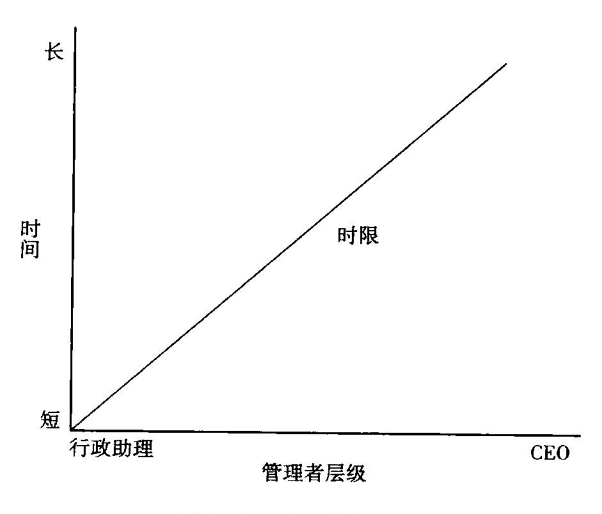


图 4—3　时限的参照系

随着你在公司地位的提升——即向越来越重要的管理者做销售，就要求你，要么帮客户发现覆盖面更广的问题，考虑整个公司；要么帮客户找出影响更久远的问题，远离当下琐事；行政助理担心包裹遗失，仅此而已；CEO 担心的是策略失误，经营受创。两者天差地别，不可不知。

后果

“后果”指如果我们客户的购买决策不正确，他将承受的结果；以及如果正确，他会得到的嘉奖。无论结果好坏，都与程度有关。

- 基层管理者

再来看我们无畏的行政助理，你会发现，他就算犯了错误，也不会有太大损失。灯没暗下来，办公室也没塌下来。万一包裹丢了，明天会再寄一个。万一打印机没纸了，最多也就是有点烦，没什么大不了。失误不会导致天怒人怨；反过来，成功也得不到丰厚奖励。简而言之，行政助理犯下的“严重”错误不可能重创公司——只能带来些小麻烦而已。行政助理甚至不会在损益表上出现，通常都埋没在更大的预算项目里了。他只会影响到运营费用那一栏，而且影响也不大。

● 中层管理者

如果市场总监出错了，后果就严重得多。切肤之痛是难免了，不好收场是肯定的，这可是件麻烦事。如果新的直邮信件营销活动失败了，会影响公司的盈利情况，即导致收入减少。市场总监级别的管理者犯下的错，也许不至于让公司伤筋动骨，但是它肯定比基层管理者犯下的错误影响重大。

● 高级管理层

如果 CEO 铸下大错，或者没能意识到某些事情（决策迟缓或者其他失误），整个公司将走下坡路。这经常是致命的。CEO 一把骰子掷下去，赌注都很高。想想八轨道磁带[①]，索尼的 Betamax[②]，或者美国的汽车公司没有跟上节油改革。反之，如果他们做对了，奖励也超常丰厚。看丰田的普瑞斯混合动力车[③]或者苹果的 ipod，岂是风光二字了得！CEO 是高瞻远瞩或是眼光短浅，对整个公司的利益影响不啻天壤之别：要么光环加身被股东奉为圣人，要么扫地出门跟常人没有区别。衡量标准是他多大程度上影响公司了的运作——从 1 ~ 10 打分，数字越高，后果越严重。CEO 会影响所有五项商业要素：收入、销售成本、

---

① 八轨道磁带（eight - track tape）是一个大小和外置调制解调器差不多的硬塑料片，它为在磁带上存储的连续非数字语音数据提供存储空间。它在 1966 年为公众所知，到 1983 年，八轨道磁带完全停产了。现在，“八轨道”成了“迅速过时”的同义词。——译者注

② Betamax 是 1975 年索尼公司力推的录像带格式，曾一度占领 1/3 的市场份额，后被 JVC 发布的 VHS 格式打败，退出市场。——译者注

③ 丰田汽车于 1998 年推出的世界第一款油电混合动力汽车，领先美国汽车厂商十年。在国际油价攀升的背景下，混合动力车大受市场欢迎。借此，丰田超越通用，成为全球销量第一车企。——译者注

毛利、运营费用和利润。当你向“C字头”一级作销售时，牢牢记住这些重大决策制定者所要承担的后果。永远不要低估人类大脑在做复杂决策时表现出来的理性能力。调查显示，在高层，后果的严重性往往被聚光灯似的焦点——价格所掩盖（见图4-4）。

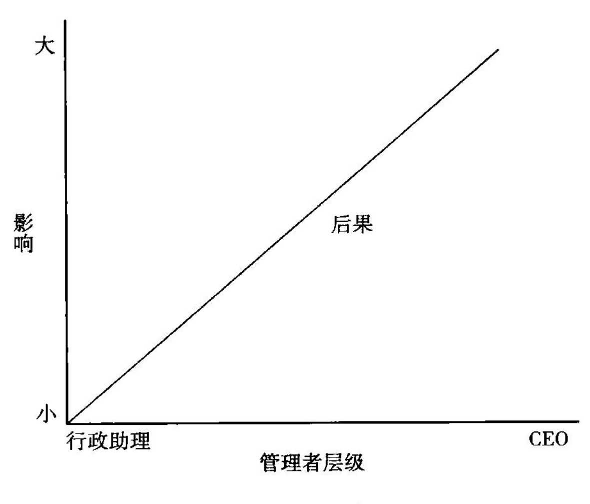


图4—4 后果的参照系

成本

所需投资的重要性，是相对而言的，需要和公司其他重大项目、利润以及收入比较。这里所说的成本，还包括估算的机会成本。相对于公司创造的收入或者利润，投资越大，涉及的销售过程就越复杂。成本要以公司规模为基础来算，比如对埃克森美孚来说，250万美元可能只是个在小数点后面不妨四舍五入的数字，但是对一个年收入2 000万美元的公司来说，那可能就是它3/4的利润了（见图4—5）。

- 基层管理者

行政助理计划订购办公用品时，他不需要为此请示CEO或其他人。在小额采购中，顾问型销售可以大展手脚。被忽视的问题和出人意料的解决方案，都可用在这个层级。反过来，如果一个销售人员进门，打算和行政助理谈一谈收入或团队精神，那肯定是鸡同鸭讲。

• 中层管理者

与他的基层同事比起来，市场总监的预算额度就大得多了，但是他仍然是顾问型销售的重点。前两个客户洞见孵化器可以非常有效地作用在这个级别。对于中层管理者来说，时限更长，后果更大，成本也更高了，这都超过一位初级经理所能做的决策。换句话说，也超过了基层管理者为自己那点儿薪水而应该负的责任。

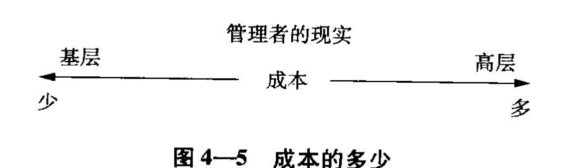


图 4—5　成本的多少

• 高层管理者

要引起高层管理人员的注意，要么成本高到惊动 CEO，要么价值等式（价值 = 利益 − 成本）中的利益一项，回报巨大。如果中层管理者提议投入 250 万美元到新产品开发，在资产 2 000 万美元的公司里，CEO 无疑是要亲自过问的。要是换在一家《财富》100 强公司，250 万很可能淹没在日常琐事中，CEO 不大有机会看一眼。如果你能力卓越，能够用你 250 万美元的产品或服务累积成巨额投资回报，那么或许能吸引 CEO 的眼球。

简单解释一下“机会成本”：将一笔钱投在一个地方（比如说是产品开发），而非另一个地方（可能在亚太地区并购一家公司，扩大现有规模），公司的 CEO 除了要考虑实际成本，还有机会成本——做了这个，也就失去了做另外那个的机会了。

如果销售人员打算拜访 CEO，要谈论的又只是缩减成本，那最好涉及到的成本是笔大数目。比如，CEO 或许会听这样的介绍，“我能帮你们的差旅成本减半，同时不影响任何人的行程。”他会乐意了解一下。不过，要是有个销售说：“我能让你的复印纸成本减半。”CEO 恐怕会直接端茶送客，都懒得跟他说这事该去找行政助理。所以要同时考虑影响的范围和程度：如果范围不大，只关于某个类别，那就得影响程度很深才成（见图 4—6）。

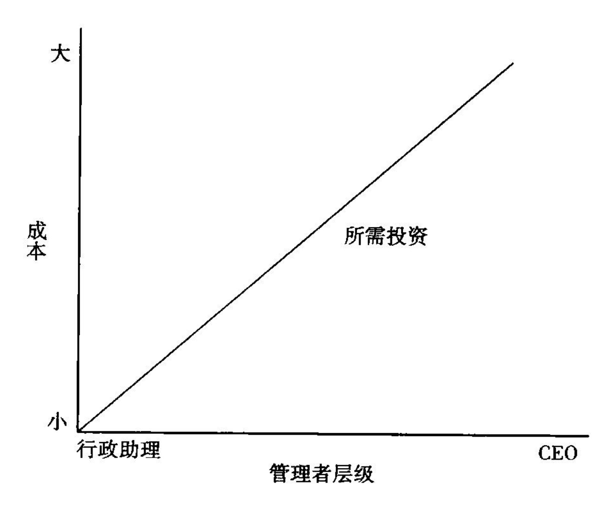


图 4—6 成本的参照系

向高层销售的含义

向高层销售，应注意的第一件事情是，你可调用的客户洞见孵化器数量更多了，因为他们的关注点在不同的水平线上。为什么你遇到高层时，有更多的机会创造价值？那是因为他们关心的面非常宽，尤其在时限上。而且，他们有更大的决策权，从而客户洞见孵化器也就更有用武之地。根据那三个因素（时限、后果、成本），决策的权力更大，责任也更大。你面对的客户层级越高，对你关注的财务五要素的含义就应该越清晰、越广泛。

因为高管拥有的权力和责任最大，他就需要了解更多、理解更深。他需要理解的越深刻，销售人员就越有机会运用客户洞见孵化器来提供价值。

你很可能认为四个客户洞见孵化器大同小异，千万别这么以为。差别大得很呢。这一章主要想解释清楚：你得能鉴别所有五大要素，以及你一定要“顺势而行”。这个“势”就是，你需要营造这样的环境，在那里双方为了各自利益进行你情我愿的交换。这就有了一个问题：既然是各自利益，那能去哪里找那些可以提供给客户的利益呢？那么，你要透彻理解损益表的五大要素，而且要一一辨别——由此就

能找到可以提供给客户的利益。

懂得生意的本质，这是向高层销售的必要条件。公司应该给每个刚从学校出来的新人培训这个，但可惜几乎从来不这么做。大部分销售人员根本不懂商业原则，而他们的业绩也不错。但是他们绝对做不到最好。在销售生涯的早期，确实能仅靠战术技巧就拿单。但是，随着你不断提升，理解销售之所以能够发生的前因后果变得越来越重要。随着你的销售结果越来越大，时限越来越长久，涉及到的金钱越来越高昂，这个要求也变得必不可少。

让我们驻足反思一下，认真想想这个大问题：到底什么是生意的本质？我们需要在深层次上挖掘这个问题，因为对企业的基本原则有个正确理解是价值创造的关键，尤其在战略层面上。我们已经讨论过向高层销售的重要因素，现在我们再来看看为什么这些因素很重要。

企业的基本原则以及战略型销售

生意的本质，就是在销售人员的发动和促进下，双方为了各自的利益，进行你情我愿的交换。尽管这是个相当显而易见的概念，但是极少有人用这种方式来理解。以前你能够靠三寸不烂之舌卖出东西（甚至靠着不高明的技巧也能侥幸成功），那是因为市场缺少信息。现在这种情况一去不复返了。请问，你，作为一名销售人员，有没有认真思考过什么才是生意的本质？如果你认为就是卖出产品、赚回金钱，那么你错了。应该是，营造一个环境，客户心甘情愿地和你为了各自的利益而交换。

自古以来，生意的本质就是交换，双方都通过交换受益（见图4—7）。糟糕的是，销售人员经常不自觉地认为，参与交换的双方中总有一方会吃亏。但是商业并非如此。商业——产品和服务的转移——是一项双方因为给与和得到而同时受益的活动。那么根据这个原理，销售人员正是这种交换的纽带，所以销售人员的工作就是营造一种氛围，让买家认识到交换的好处，从而心甘情愿地决定交换。

产品和服务不再像从前那样差异化（实际上，它们比以前丰富多

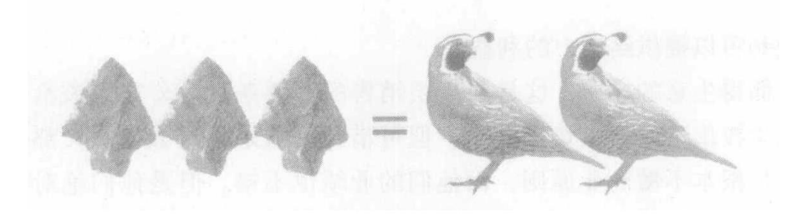


图 4—7　双方通过交换受益

了，可是也比以前更相似了），而且好多都被市场当做同质化产品。新产品的独占期越来越短。想想 MP3 播放器或者等离子电视机（由先锋(Pioneer) 在 1997 年 12 月率先推上市场，但是很快松下就跟了上来）；汽车 GPS 导航系统以及智能手机；蓝光光碟到高清光碟。一旦市场认识到新产品的特点，模仿者接踵而至。所以很自然就有了产品同质化的印象。虽然市场上的产品并非完全的同质化，但从销售人员的立场来看，产品之间的差别也没有太大意义。因为销售人员无法再从产品差异中得到好处。想要通过差异化而获得回报的唯一方式是，将差异化延伸到销售人员的专家意见，让买家从你这个“交易中介”身上受益。能够认识到这个简单的事实，就能够从庸庸碌碌的销售人群中脱颖而出，步入战略型销售的殿堂。

不过，我们还是先回到核心，即生意的本质和促进交换发生——销售人员就在生意的本质中扮演连接纽带的作用。正是战略型销售人员发动并促进了你情我愿的交换。只有当交易双方都能受益，你情我愿的交换才会发生。太多销售人员没有意识到这一点。太多销售人员把销售过程看做一场要拼命攫取的战争，买家就是敌人，双方非输即赢。他们嘴上说的是“客户至上”，心里想的是浴血疆场。

我们往往认为销售人员主要是提提问题、展示产品。错了。销售人员应该创造一种氛围，促进客户心甘情愿做出决定。

“你情我愿”这个原则非常重要，却经常被忽视。销售人员常常更在乎“钢铁意志”（《拜金一族》[1] 的理论）——对客户穷追猛打，直

① 有百老汇戏剧版（1982）和好莱坞电影版（1992）。故事背景是一家房地产中介公司，老板采取恩威兼施的方式激励员工，业绩竞赛的第一名可获凯迪拉克轿车，业绩最差者只得卷铺盖走路，众人无不施展浑身解数拉生意。——译者注

到他们买单。如今，买家更加倚重自己的意志，因为客户不再需要接听你的电话；不再需要和你讨论；不再需要见你。销售人员的钢铁意志再也不能战胜客户的自由意志。销售人员必须想法设法，不去冒犯客户的自由意志。不过，也有重要的例外。

为做比较起见，我们来看几种特别情况，这时不能再“你情我愿”，购买者根本没的选择。

比如，政府为了保护公民利益，制定法律管理别人：

- 限售毒品，因为上瘾剥夺了一个人的自由意志。毒品让不幸的瘾君子再没有选择——他要么嗑药，要么受罪。
- 在公共设施项目上破除垄断，进行管制。垄断会造成购买者不情不愿的交换——他必须得照单全收（无论是否公平，也不管他是否喜欢），否则就完全没有。因此，政府管制杜绝了这种情况。但是一些日常生活方面的垄断专营，比如公共设施产业，对我们的福利还是有必要的。

一些管制的垄断产品让我们的生活更美好。我们按下开关就有电，旋开龙头就有干净的自来水。在这些上面，即使我们没得自由选择，也仍然是值得的。但是这仅仅是两个非常特殊的情况。总的来说，垄断是违法的，垄断管制是为了保障公民权利。那么，尊重客户的自由意志——在销售人员营造的为了各自利益而交换的氛围下——是商业之轮正常运转的最高诫律。

利益观的转变

一直到不久前，客户还是在购买产品之后，才得到所有的利益。销售上的巨变是，如今那些利益一定要在交易之前就移交给客户。你得在交换发生时，就已经在为客户创造利益了。那些运用客户洞见孵化器的人一定要意识到，在你销售任何东西之前，得先尝试创造一种价值，一种产生互利交换的氛围。如今，一位高管如果不知道跟你谈话能达到某种立竿见影的回报，他根本就不会在你身上花时间。耐心不再是美德。不是在事后，而是之前就要得到利益。这是什么意

思呢?

哈斯威特的研究发现，客户做复杂的采购决定时，遵循一个可预测的模式。这个行为模式让我们可以非常透彻地了解，利益是如何在交换中完成转移的。那么，我们先从描述这个流程开始，然后再依据该流程揭示利益如何变化。一般来说，采购模式分为四个明显的阶段，分别是：确认需求、评估备选、解决疑惑，决策之后完成了购买，最后阶段履行协议。再之后，随着时间的推进而改变，会重新开始这个循环。如图 4—8 所示。

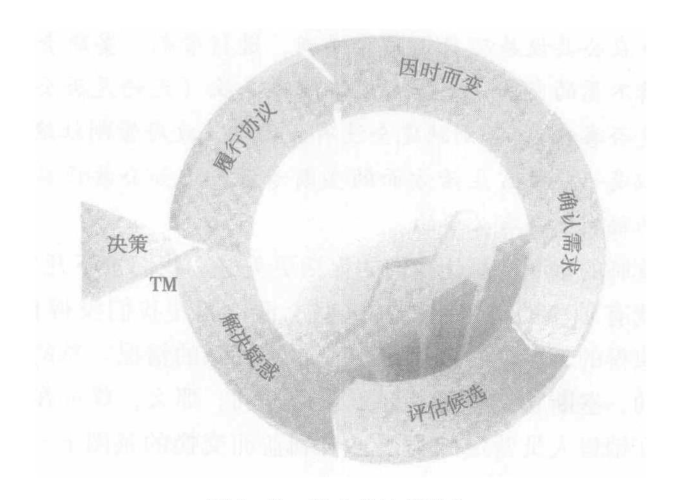


图 4—8 客户的决策流程

在确认需求阶段，客户开始意识到有问题需要解决。当问题变得足够严重时，就下定决心要采取行动了，由此客户进入了评估候选阶段。在此阶段，客户寻找可能的解决方案，并加以权衡。一旦选定其中某套方案，很可能客户会有隐隐约约地焦虑（解决疑惑)，担忧万一决策错误的话，导致的后果。如果能够平息这些担忧，客户就决定购买。然后通常是履行阶段，期间销售人员继续给客户提供帮助和服务。

如图 4—9 所示，原先买家只能在交易完成之后体验的利益，现在期望成为销售过程的一部分（即，客户有这么一种期望，我的利益在

正式购买产品和服务之前就应该得到)。如果价值包含在产品或服务之中，那么客户绝对只能在购买之后得到利益。既然产品和服务已经开始被采购人员看做是同质化商品了，那么除了定价之外，唯一能创造差异化的方法是在购买之前提供利益。那是一个挑战，但是值得一拼。我们将在随后的章节中学习把给客户的利益在销售流程中提前的技巧。这并不是说销售流程要拉长，但那确实意味你得给客户提供与你销售的产品或服务不直接相关的利益。

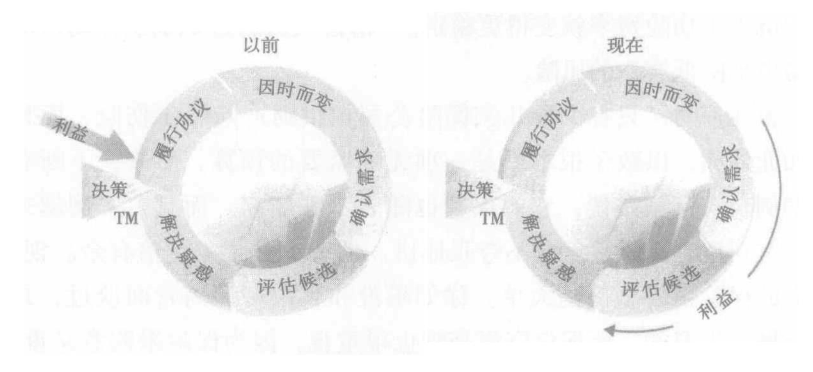


图 4—9 采购的循环

问题是，要创造一种产生互利交换的氛围，这对你的工作的指导是什么？销售过程固然要创造互惠的气氛，但是要记住，因为客户控制着关系进展，所以他的满意是第一位的！在这一点上，保险行业为我们做出了极好的示范。实际上，保险行业在这个问题上的处理经验已经有 50 多年了。首先，非保险行业的人们很难真正地理解保险这回事。大部分人从来没认真看过他们的保险条款——对他们来说，那些条款简直就是天书。其次，多数人认为，那些保险条款，说得好听一点是招人厌烦的东西，说得难听一点就是无可避免的灾难。结果是，无论是个人客户还是企业客户，绝大多数人买保险时只看价格（盖可（Geico）[①] 的广告就是个好例子——“给我 15 分钟，帮你节省 15%，甚至更多”）。

在这种形势下，保险行业的销售只有两条路可走：要么咬牙做低

① 美国汽车保险业巨头，由巴菲特投资。——译者注

价位（逼着他们的风险评估师算出一个最低出价），要么在讨论条款之前先提供服务，最好能有利于客户的经营。优秀的销售人员，年复一年地为客户提供额外服务。多年来，工作场所的安全隐患从来不少，尤其是现在因为 OSHA[①] 失察，这些问题越发严重。风险评估师们会研究这些隐患的细枝末节。优秀的保险销售人员从不会走进一家公司说，“我可以给你更低的保单费率。”他说的是，“我可以帮你降低安全风险。而降低了风险，你的意外发生率就会降低，这样你的财产保险费率和员工工伤险费率就变得更稳定。”销售人员通过识别工作场所的安全隐患来降低客户的风险。

曾几何时，只有少数几家保险公司提供财产险和工伤险，而且保费如此低廉，以致于根本就是一项无关紧要的预算。后来，不断有诉讼案例要求巨额赔偿，它的保费也随之水涨船高。而且，案例越来越多，官司也越来越多。毫不夸张地讲，保费上升了 100 倍有余。现在，这类的保险销售全都是大单。你如果没和某位资深高管面谈过，是不可能做成生意的。而那位资深高管也很重视，因为保险采购意义重大，保单金额也数目巨大。现在，保险销售得到了一位资深高管的注意，后者希望尽可能把成本降到最低。这时，如果你不能提供一些额外服务——比如工作场所的安全评估——你就会出局，除非你的报价是最低的。换言之，这些年来，保险行业的客户都能够在成交之前就获得利益。其他行业也正在跟上。

如前所说，生意，其核心原则就是买卖双方为各自利益进行交换，双方都从中获益。

这也正是“客户至上”的体现：并不是问些特定类型的问题就够了，而是要理解；你努力实现一个基于各自利益的交换——而且为了促进这交换发生，你愿意在交易之前就投入。做好了这些，你就走出了自己的路——完成这个交换，非你莫属。

我们来想一想，在那个希望掌控这个交换过程的人——客户眼

① Occupational Safety and Health Administration，美国的职业安全与卫生监管局。——译者注

中，什么才是利益？如今，你不可能是唯一的供应商，也就不可能凭借产品来提供独一无二的价值。但是若没有独一无二的价值，客户就不会购买。因此，“价值”的定义已经与时俱进，以前指的是你销售的产品带来的（交易后才获得利益），转变为在成交之前就必须做的。

当你进入销售中的战略部分，即图4—10展示的“隐藏的机会”和“双方实力的中介人”，你一定要明白的最重要的事情，就是参照系。这个参照系开始于对生意的基本原则的理解。尽管这对所有四个客户洞见孵化器都重要，但是在向高层销售时尤其重要。当你阅读后面阐述战略型客户洞见孵化器（“隐藏的机会”和“双方实力的中介人”）的章节时，要时时牢记生意的本质。

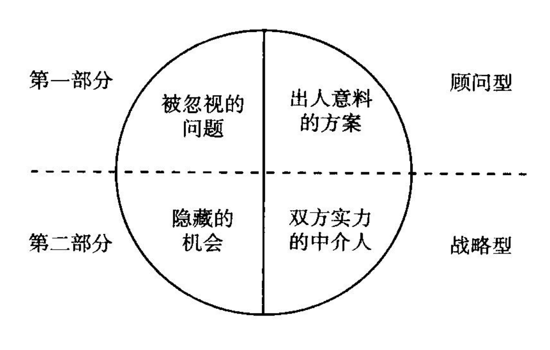


图4—10　客户洞见孵化器

概括来说，成功的战略型销售人员在向高层销售时，一定集中在三大主题：

1. 任何一家公司，三大因素推动采购决策的评估：时限，后果和所需投资（成本）。

2. “生意的本质”，含义是买卖双方为了各自利益而做交换。战略型销售人员发动并促进这个你情我愿的交换。

3. 高层的采购决策会经历一些可预测的阶段。而且，在整个决策过程都要能获得利益，而非仅在交易完成之后。

现在，我们继续前进，探讨如何为高层管理者创造利益。极少有

销售人员善于进行战略型销售，因此也极少有销售人员能成功地向高层销售。第5章的主要内容是战略型销售以及第三个客户洞见孵化器：隐藏的机会。

要点回顾

- 隐藏的机会和双方实力的中介人多应用于战略层或者高管层的销售。
- 我们将“战略型销售”定义为高级别的销售：要么是向高层销售，要么就是企业战略合作性质的销售。“顾问型销售”可能在公司的任何层面进行，不过别指望着对任何人都有效。
- 在销售人员的发动和促进下，双方为了各自的利益，进行你情我愿的交换（“生意的本质”的定义）。这个交换具体发生在一家公司的哪个层级，取决于三个因素：
  1. 时限。投入到现有或将来事务的时间、脑力和精力。对未来时限影响的越深远，决策层就越高。
  2. 后果。如果我们客户的购买决策不正确，他将承受的结果；以及如果正确，他会得到的嘉奖。无论好坏后果，都与程度有关。承受的后果或者嘉奖越大，决策层就越高。
  3. 成本。所需投资的重要性，是相对而言的。和公司其他重大项目比较，和利润以及收入比较。成本越巨大，决策层就越高。
- 向高层销售，销售人员可调用的客户洞见孵化器数量更多了，因为他们关注的时限更长，后果更重大，涉及的成本更高昂。
- 对于销售人员来说，生意的本质，就是在销售人员的发动和促进下，双方为了各自的利益，进行你情我愿的交换。
- 销售流程已经发生了根本性的变化，因为许多价值必须在交易完成之前传递给客户。
- 决策过程中，客户会经历如下可预测的阶段：
  1. 确认需求
  2. 评估备选

3. 解决疑惑
4. （集体决策）
5. 履行协议
6. 因时而变

而且随着进展到不同的阶段，他们对价值的看法也在改变。

第5章
探索隐藏的机会

大部分的机会被错失是因为它穿上了工作服，看起来就像一般的工作。

——托马斯·爱迪生

有些机会，他们自己永远不会探究，除非你帮助他们畅想。

让我们最后一次体验模式识别——灵光一闪、知识出现——一定要记得，你完全可以掌握模式识别的技巧。

在图5—1你看到什么了吗？如果我换个问题，问你有没有看到牛科动物特征：大大的、忧伤的眼，长长的脸？会不会是一张奶牛的照片？啊，现在你看到了吧！所以，这就用了隐藏的机会。它可能就在你面前——你一旦看见，就会感叹原来如此明显——但是直到听到正确的提问，图案才会清晰显现。



图5—1　隐藏的奶牛

企业管理者的职责是追求那些“缺之无损，加之有益”的产出。慢慢回味一下这句话。而且，它值得重复一遍：企业管理者的职责，是追求那些“缺之无损，加之有益”的产出。那不是指解决问题。实际上，解决问题已经远远不够了。

20世纪七八十年代，管理者就是要解决问题。如今不是了，解决问题这事留给其他人了。现在他们的当务之急是创造机会。所谓“创造机会”，意思是创造额外的全新的生意——利润得超过现有水平或者董事会制定的业绩指标。

什么是隐藏的机会

出人意料的方案是帮客户重新定义从问题到结果之间的连接关系，或者帮客户重新定义结果；隐藏的机会是帮客户重新定义“缺之无损，加之有益”。我们从问题开始，走向解决方案，再走向结果，最终会在结果那里与机会相遇。但是，这可不仅仅是客户当初设想的那个结果，这个结果远远超越了客户所追求的。这就是对“加之有益”的全新定义，是基于可能性的艺术。隐藏的机会，能让客户如梦初醒：“天哪，我以前做梦都想不到！”

隐藏的机会不同于出人意料的解决方案，尤其是：你不是从一个待解决的问题开始的（见图5—2）。被忽视的问题和出人意料的方案，都始于客户的问题：前者是客户还不知道问题，但是你看到了；后者

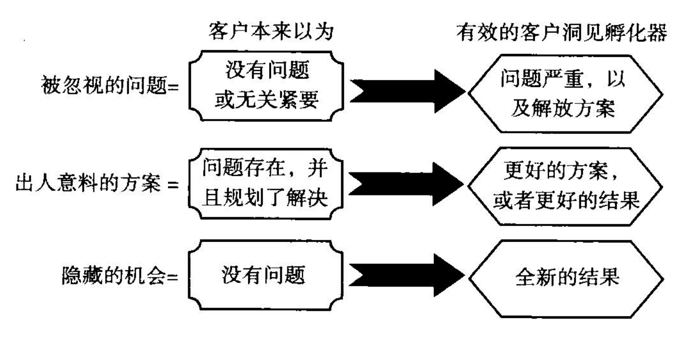


图5—2 识别隐藏的机会

是客户已经发现问题，并且规划了解决方案，但是你给出了更好的方案，或者告知可以有更好的结果。而隐藏的机会，其背景是客户的经营没有什么问题，但是没有达到最优结果。

你可以把这个作为思考的出发点：以客户现在拥有的能力和资产，投入到他尚未进入的领域。通过调节，他还能解决什么问题？他可以为现有客户做哪些全新的事情？以及在一个全新的市场里，他能达成什么结果？

还记得前面为掌握被忽视的问题和出人意料的方案而做的练习吗？你从客户的行业里寻找他没发现的问题，而且你能帮他解决，你为客户正在头疼的问题设计更好的解决方案。现在，基本上我让你做的事情是一样的，不过，要站在客户的位置上去做——你的客户能为他的客户解决哪些被后者忽视的问题？你的客户能给他的客户设计什么出乎后者意料的方案？

从零开始，用隐藏的机会创造价值。这关乎识别——认识到这样做就可以在市场中挤出多得多的价值。实实在在的，这是让你的客户睁眼看到自己的机会，而他以往根本没有注意到。重要的是，即使没有被选择，也不会搞垮生意。这一点非常重要：就算挖掘机会失败了，也不会对生意有负面影响。

有一位销售人员，他的工作是卖润滑油给 UPS。有一天，他突然想到，UPS 非常擅长车队管理维护，而且，很明显它的作业调研也是业界翘楚，因为 UPS 处理车队配送可以说是得心应手。于是他建议，UPS 应考虑进入配送运输的咨询领域。UPS 照办了，并由此赚了数百万美元。这都归功于这位销售人员的革命性的见解。但是，请注意，就算没有这个发现，UPS 运营得也挺好。这是超越原有收益流（revenue stream）的。让管理者睁开眼睛，认识到自己的能力，然后将他们的资产和能力投入新的市场。你自身的能力和客户的潜能的相交之处，就是新的价值产生之地，你得去找到它。

如图 5—3 所描述，你的客户在他的市场上有一个核心能力，这个核心能力反映到市场上，就是客户的价值主张——客户的现有业务。客户隐藏的机会则是该核心能力也许是可以应用于现有客户群的新业务，或者是面向全新客户群的市场。

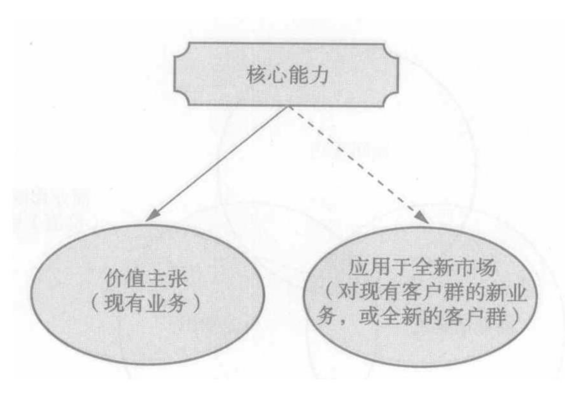


图 5—3　新价值的产生

有时候，你需要无私地为你的客户揭示一个隐藏的机会。就是说，有可能你挖掘的机会无法直接有利于你自己的生意。但是，只要你为客户创造了价值，就一定也能因此获利。

理想情况下，你努力帮客户挖掘这样的机会，同时能够让你自己的生意从中受益。这样的话，你在他的生意中的所占份额就扩大了。你努力寻找哪些外部力量可以为客户增加收入，这样也就带动了你自己的生意。如果你的客户是卖服务的，那么增加你自己的收入的最好办法，就是帮助他扩大规模，无论是员工数量还是实物资产。那将是超常速的发展。

创造隐藏的机会

现在我们回到商业影响（价值）区，即提问技巧、商业敏感度和行业知识的交集处（见图 5—4）。我们将解释每个元素如何作用于隐藏的机会的战略性发展。这里需要再次强调，隐藏的机会这一孵化器主要是针对于中高层以及“C 字头”一级。这仍然是一个模式识别的问题，而且仍然要通过提问来使得模式逐步显现，而非直接告知。提问技巧和商业敏感度再次居功至伟。要想帮你的客户找出潜在机会，你得对商业的基本原理有非常扎实的理解。在此，行业知识只需一般了解就够了，但是绝非不重要。同样的，仍然是在三者汇合的地方，才可对客户产生价值。

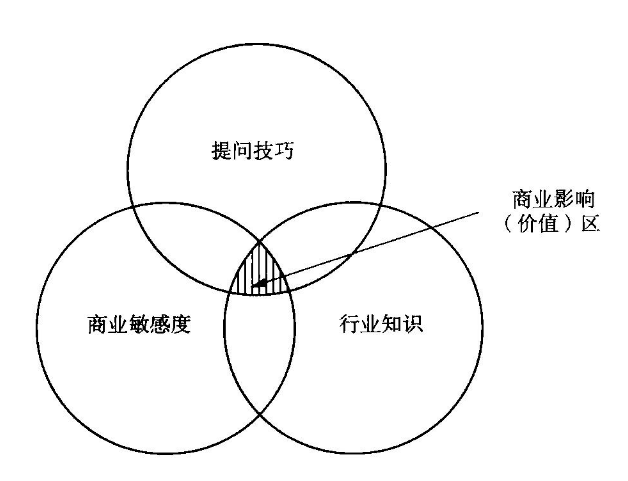


图 5—4　化创造价值的能力为影响力

提问技巧

我们又一次回顾人类沟通的边界条件，尤其是第一条确认偏差：人们重视自己所说的话和自己得到的结论，而不重视自己被告知的东西。基于此而有效的技巧是通过有见地地提问，帮助客户发现新知。这里我们强调的“新知”是：（1）面向现有客户群的全新机会；（2）找到全新客户群的机会。借助提问，我们引导客户以新的角度看待他的公司的能力，推动客户得出确定结论，帮助客户找出他的公司在自己市场上有哪些地方做的比其他任何人都好。然后，我们带领他去发现，他怎样能最大程度地利用自己的能力，抓住展现在眼前的机会。

商业敏感度

要运用隐藏的机会，和出人意料的解决方案一样，你必须理解商业企业的基本原则。理解客户生意的深层本质，清楚客户生意的来龙去脉，这是销售人员的份内之事。更要理解，你的能力如何实现一个结果，影响上一章提到的商业五大要素中的一项或多项（见第 3 章中图 3—8）。透彻认识客户的企业。了解客户的公司战略可能也很重要，最终你能够利用自己的产品或服务配合他期望的经营目标。还有，增

加一点，你要让你的客户认识到你懂他的生意。这能建立信任。别忘了，现在你主要是跟“C字头”一级的人物打交道，或者跟差不多职位的管理者。隐藏的机会的关键测试是：在你的客户做的事情中，是哪些让他的主营业务表现优异，以至于没有外部资源可以为之增色？也就是说，你的客户把什么做得如此出色，在这一点上外界不可能再给他有益的帮助？这就是核心能力，可以应用于客户传统的价值主张之外的领域。这里隐藏着机会。

行业知识

一般来说，广泛的行业知识是有效探究隐藏的机会的必要条件。你的眼界一定得够宽够广。想想我们刚才提到的那个卖润滑油给 UPS 的销售人员，他能够观察到 UPS 在车队管理维护和配送上能力超群，这就需要对相关领域有所了解。虽然他的工作是销售润滑油（现在他把润滑油卖给了很多 UPS 的客户），但是他要求自己博闻强记。

看案例学技巧

最近，我们的朋友，在亚拉巴马州伯明翰的基督教会医药中心担任首席运营官的蒂姆·迈克马努斯（Tim McManus），给我们讲述了一个很经典的关于隐藏的机会的案例。基督教会医药中心不久前发了一个医院中环境服务（即保洁工作）的竞标邀请。蒂姆解释道，医院里的保洁工作非常重要，因为整个医院里基本上都是一线办公室——它会严重影响人的第一印象。不像在工厂或者写字楼，在医院里，保洁人员得在客户身边进行打扫。也就是说，病人看见保洁人员的频率几乎和护士一样多！

必须说明，环境服务是一个纯粹的无差别产品。几乎所有的供应商都使用同样的清洁剂和消毒剂；而且你可以训练任何人完成清洁工作。所以你怎么比较一堆大同小异的供应商呢？我们问蒂姆，为什么他选择了职业服务公司作为最后的合作者——那既不是规模最大的公司，也不是报价最低的。他的答案令人惊叹。他说，职业服务公司提

到了双方的文化匹配问题，讲的是他们的员工如何融入整个康复体验。也就是说，职业服务公司建议远超过单纯的保洁工作；它提供的是职业化的员工，他们在一定意义上把自己看成是一位健康护理专家。既然保洁工作是提供每天24小时，每周7天的服务，这就相当于职业服务公司为医院提供了一个隐藏的机会，给医院的病人增加100位辅助护理师。

你可能有点奇怪，为什么这是个隐藏的机会，而不是出人意料的方案。确实，基督教会医药中心有明确需求，而且规划了解决之路（即他们在寻找最好的环境服务，而且决定在四家候选供应商中挑选），这些都是出人意料的方案的特征。如果职业服务公司只是提出考虑供应商与医院的文化匹配可以得到更好的结果，那么这就是一个出人意料的方案的案例。但是职业服务公司做得远不止如此，它不仅提供了出人意料的方案，100名出色的保洁人员符合医院的文化，而且隐藏的机会是，免费为医院增加了100位辅助护理师。

我们打电话给艾拉·利维，他是职业服务公司的总裁兼CEO，询问他们对这次合作中的看法。很自然，他提到了公司的宗旨“因我而不同”——不仅是为客户提供不同的服务，而且为自己的员工提供不同的工作氛围。做保洁工作的员工，往往受教育不高，会认为自己在社会等级中低人一等。艾拉让他们得到尊重，教他们职业素养；他建立了以“认识、欢呼和培训”为基础的企业文化。他告诉自己的员工，他们在病人的健康护理过程中起着非常重要、极有价值的作用。他强调友好、关怀以及前所未有的完美服务。然后，他会给在这些方面表现杰出的员工以精神和物质上的奖励。借着如此完善和全面的计划，他建立了一支稳定的优秀员工团队。

“我们提供给基督教会医药中心的是，一支专注和职业的保洁队伍，永远能够出色地完成本职工作。但是更可贵的是，他们关心病人。任何人都可以在技术上胜任这项工作，但我们的员工不同之处在于，他们真的把自己当做健康护理过程的一部分。”艾拉说。

简言之，在出色的保洁工作之外，基督教会医药中心喜出望外地得到了一支辅助护理师团队。

从理论到实战

隐藏的机会是从哪里来的？又是怎样渐渐显现的？在深入讨论之前，我们先明确一点：隐藏的机会很少是销售人员凭一己之力就可以做到的。作为单独的销售人员，即使你从来找不到隐藏的机会，也不用失望。在你一生中，你也许只碰到一两次货真价实的机会可以帮助你的客户拓展生意。这已经很不错了。一定要意识到自己的商业敏感度和行业知识的交集在哪里。要有准备，一旦隐藏的机会出现，你能迅速抓住。不过要知道，这并非一蹴而就，不是你想做就能做到的。保持头脑清醒、思维开放，时刻准备着。

现在，让我们思考在战略层面如何探究隐藏的机会。道先，要找到推动客户生意的核心能力，是哪些运作能力让你的客户走到了今天？为了生意成功，你的客户必须在哪些地方做到最好？然后，考虑这些能力怎样可以有效地运用到新的市场。在图 5—5 中，你会看到我们讨论的内容。每一项运作能力输送到核心能力，也就是公司目前的价值主张。有人遇到了隐藏的机会，并且逐渐清晰，这些运作能力也许可以创造一个新的市场。垂直的虚线代表的是发现新知的时刻。在那一刻意识到这些附属能力也能够浮出水面，组成新市场中的核心能力。

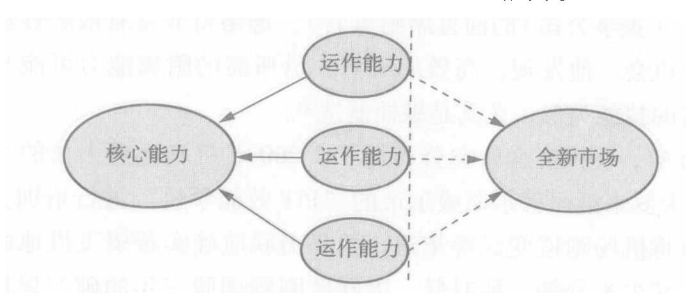


图 5—5　揭开隐藏的机会

我们来看一个例子。想一想 NASCAR[①] 后勤维修人员。赢得一场

① 美国国内影响最大的赛车运动。创建于 1938 年，每年组织 2000 多场比赛。——译者注

NASCAR 比赛常常就争那维修时千分之一秒的时间，平均 NASCAR 每圈在维修站的时间是 13～14 秒，包括换上四个新的65 磅重的轮胎，加 22 加仑的油（每只 11 加仑的油罐——重量超过 80 磅——要在 5.7 秒左右的时间内加完），换一块干净的挡风板，以及给车手喝水——所有这些要不超过 14 秒完成。NASCAR 是真正意义上的维修比赛。

后勤维修人员靠的是团队合作、闪电般的速度和不可思议的效率。在体育比赛里，甚至在所有人类活动中，恐怕再没有其他活动能更好地体现速度和团队合作艺术的结合了。他们的核心能力是，在十几秒内完成赛车从维修点的一进一出，为下一圈比赛做好准备。主要的运作能力就是团队合作、速度和效率。最后发现，这些运作能力以及其他一些特别的运作能力（比如预备状态和安全性）有着巨大的市场价值。

2000 年 7 月，布莱昂·科洛普（Breon M. Klopp）成立了五内五外团队性能学校，为那些希望在职业赛车行业工作的人，提供幕后维修工作的一系列具体培训。那是这类工作的第一所学校。在那之前，维修团队都是自己带新人，或者从其他团队那儿挖角。2003 年 4 月，为了更好地满足这项运动日益增加的需求，PIT 培训机构收购了五内五外团队性能学校。顺便说一句，PIT 的所有人是汤姆·德洛奇（Tom DeLoach）（美孚公司[1]的前首席财务官）。德洛奇非常有前瞻性地挖掘到隐藏的机会。他发现，高效的维修人员所需的附属能力可能与商业社会所需的技能类似，尤其是敏捷制造[2]。

2006 年，美国联合航空公司派了 1 200 名机场地勤人员的主管到 PIT 在北卡罗来纳州穆尔斯威尔市的“PIT 效能学校”进行培训。虽然没有打算将机场跑道变成赛车道，但是美联航确实希望飞机地面停留时间平均减少 8 分钟。那时候，美联航刚刚摆脱三年的破产保护，不可能购买新飞机；但是他们发现，如果缩短飞机的地面停留时间，就

① 美孚公司是仅次于埃克森公司的美国第二家最大的石油公司。——译者注

② 敏捷制造（agile manufacturing）是 1991 年美国里海大学几位教授提出的制造企业的新型战略。通过技术、管理和人这三种资源集成为一个协调的、相互关联的系统，在满足低成本和高质量的同时，能够对多变的市场需求做出快速反应。——译者注

相当于每天增加了100次飞行。这个思路行之有效。PIT正在与美联航以及其他几家公司一起提高安全性、高效性、准备度，还帮助制造业以及服务业提升产能（见图5—6）。

PIT培训机构的汽车运动发展高级总监，布莱昂·科洛普说：

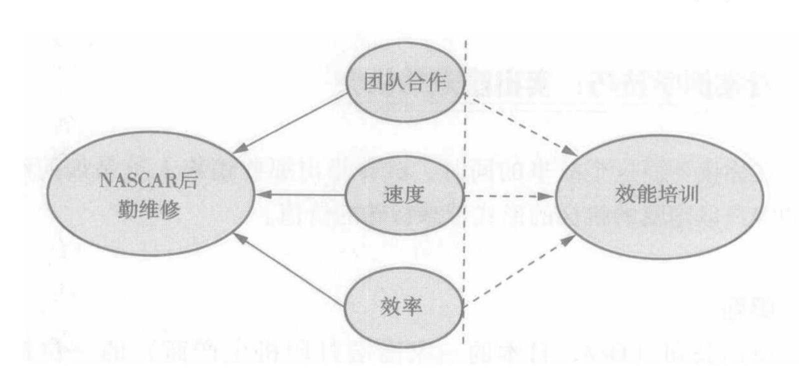


图5—6 揭开隐藏的机会

“我们做的，只是运用一些非常基本的东西，即来自赛车后勤维修的概念。其实大部分人多多少少都了解一点。我们的学习方法是，提供一些可能发生在任何工作场合的情况，让学员置身其中。我们将之解构到最细小的层面。然后，你会发现，人们接受了一些马上能用的概念，他们能立刻记住三到五个核心要点。所以他们回去之后，可以很快将那些概念付诸实施，而且由于曾经亲身体验过，所以信心百倍。”

在商界，PIT效能学校并不算无名之辈，它完成过一些培训，但是美国联合航空公司认为，它是杰出的培训导师。

现在你一定要想清楚，当机会出现的时候，如果客户对之视而不见，或者没有做好准备，那后果会是什么。也就是说，考量这个“机会成本”（真正在字面含义上）到底是什么。充足的准备是探究机会的关键。记住1854年路易斯·巴斯德（Louis Pasteur）[1] 的名言：“机会只偏爱有准备的人。”对那些没有准备好的人，或者公司，又会怎样

① 著名的法国微生物学家，化学家。——译者注

呢？如果你的客户错过了诺亚方舟，会怎么样？对于基督教会医药中心，生意将照常进行。职业服务公司通过提供整套辅助健康护理，从而重新扩充了“卓越”一词的内涵。这就是所谓：隐藏的机会重新定义“缺之无损，加之有益”。

看案例学技巧：卖出隐藏的机会

在你读下面这个故事的同时，试着想出那些销售人员是如何给他们的客户以隐藏的机会的形式带来特殊的价值。

奥西

奥西公司（Océ，日本的一家高端打印机生产商）的一位销售人员走进一家公司。这家公司已经拥有 8 台价值 10 万美元的打印机，他们可不打算再采购打印机了。但是他们使用的技术已经过时了，而且只要升级一下核心部件，就能在一定程度上获益。问题是公司没有升级机器的预算，况且就财务上来看这个改变也不值得。换言之，可能吸引客户更新设备的好处，还不及因升级所付出的成本和麻烦。

奥西的销售人员与自己公司的财务部门进行了讨论，想出了一个方案。奥西公司的财务部门进行了一次“采购后回租”。这种交易方式在房地产业非常普遍，但是在打印机行业闻所未闻。奥西购买客户的设备，升级后再把它租给客户，如此一来，翻新机器的成本就足够低廉，和收益相比，显得微不足道。升级业务变成了极好的价值主张，同时也完成了销售。这是又一个隐藏的机会的范例。客户从来不知道奥西有这样的融资能力。

给奥西客户的隐藏的机会来自一种创新的融资选择，完全出乎客户的意料。奥西的销售能够与其财务部门开发出一种方案，让客户每月仅花一点钱就能使用最先进的打印机。这位销售人员帮助他的客户重新定义了“缺之无损，加之有益”（见图 5—7）。

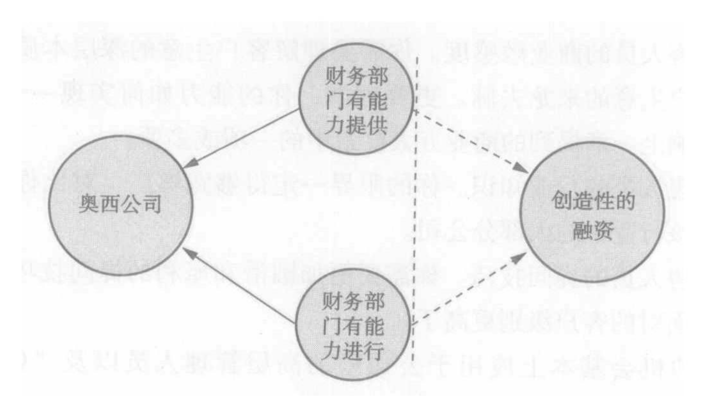


图 5—7　奥西揭开隐藏的机会

付诸行动

再一次，回顾你自己的客户，哪些时候他们的采购是基于价值而非价格；更重要的是，哪一次他们决定采购是因为被告知了一个机会。顺便说一句，你没有必要奔走拜访每位客户来询问这些详细信息。你可以设计一张调查问卷，来了解那些创造成功的价值主张。借助这份问卷，你就能搜集信息来组建一个“价值军火库”。

要执行这个计划，在你匆匆尝试之前，一定要站在公司的角度多想想。第一步先整理你的客户清单并分类——哪些是交易型客户，哪些不是。然后，你可以检查这个清单，找到哪一个区域是你可以创造价值的。

要点回顾

- “隐藏的机会”的定义。隐藏的机会是指帮客户重新定义“缺之无损，加之有益”这样的结果。找出核心能力，将之应用于全新的市场，或者推向全新的客户群。
- 企业管理者的职责是追求那些“缺之无损，加之有益”的产出。
- 商业影响（价值）区存在于下列三者交汇的地方：

1. 销售人员的商业敏感度。你需要理解客户生意的深层本质，清楚客户生意的来龙去脉。更要理解，你的能力如何实现一个结果，影响上一章提到的商业五大要素中的一项或多项。
2. 销售人员的行业知识。你的眼界一定得够宽够广，对比你的客户与该行业中的大部分公司。
3. 销售人员的提问技巧。你需要更加圆滑和犀利的提问技巧，因为你面对的客户级别更高了。

- 隐藏的机会基本上应用于公司中的高层管理人员以及“C字头”一级。
- 隐藏的机会很少是销售人员凭一己之力就可以做到的。

第6章 交叉销售

真正发现的旅程，不在于你发现新的事物，而在于你有一双会发现的眼睛

——马塞尔·普鲁斯特（Marcel Proust）

让你公司的全部能力都可为客户所用。

关于“双方实力的中介人”（意思是“作为中间人来协调买方的能力和卖方的能力”），我们需要明白的第一件事情是，不可能从头开始。你必须与客户保持联系。我们讨论的是尝试具象化更高层次的关系；第二件要知道的事情是，协调双方的实力，实际上就是战略层面的交叉销售。我们会发现，双方实力的中介人实际上是其他三个客户洞见孵化器的结合。

交叉销售的秘密

花一点时间来回想第1章中双方实力的中介人的描述。销售人员不能仅仅是产品和服务的提供者，还应该是一位双方实力的中介人。具体来说，销售人员要让自己公司的全部能力都能为客户所用，客户可借此得到更大的成功，或者不同意义上的成功。换言之，个体的双方实力的中介人是这样的销售人员——他从客户的利益着眼，为客户带来自己公司全线的资源，帮助客户达到更加值得期待的结果。

“中介人”在这里的意思是中间人或者经纪人，尤其是那些为了更高利益，能放弃一己之私的人。只要处理得当，协调双方的实力会为

交易双方都带来好处。而且，这样建立的关系比你们握握手、唱唱歌来得牢固得多。正如我们在第4章中提到的，销售人员应该促进双方交换各自的利益，客户可以心甘情愿的决定采购。这样，销售人员就像是客户公司与自己公司的中间人一样。有一个专有名词来定义这个能力，叫做“交叉销售”。

交叉销售在美国商界的弹药库中是潜在的强力武器，而且已经变成了一个必须的武器——因为竞争对手几乎肯定会扩张自己的市场份额。曾经，协调双方的实力只是“加之有益”，但是逐渐地，根据市场中的一些趋势，它正在变得越来越不可缺少。

趋势

有一些趋势正在大多数行业内激起交叉销售的潮流（见图6—1）：**供应商整合**（市场上大量的兼并和收购，已经导致某些企业——尤其是银行业——打开了巨大的新市场）；**摩尔定律**（产品的指数速度发展意味着企业大大增加产品供应量）；**内生增长**（企业经营者努力追求内部增长，这就需要扩充现有的合作商）。

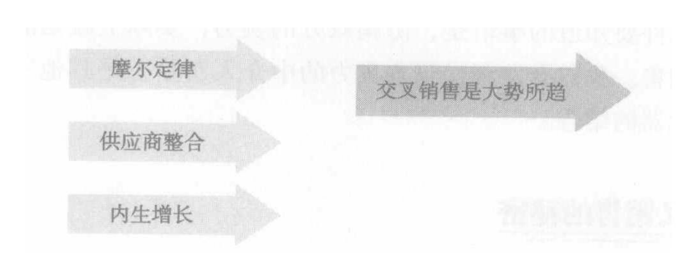


图6—1 摩尔定律

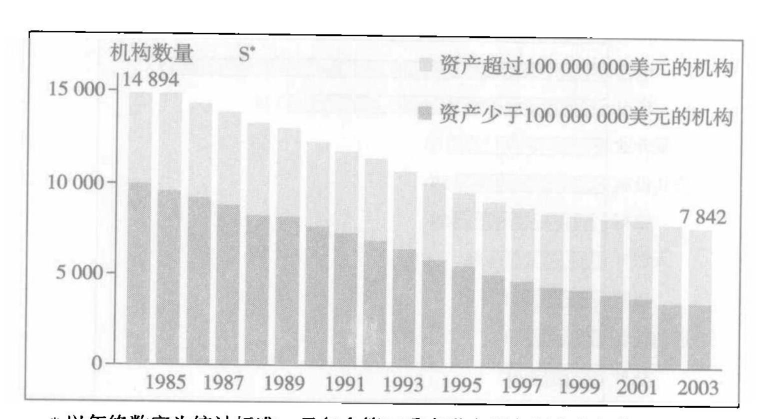
供应商整合

交叉销售的第一大动力，也是最重要的动力来自一个事实，每个行业都遵循同样的加速轨迹：持续不断地整合供应商。美国商界的整合与冷战时期的军备竞赛并无不同——面对竞争，愈演愈烈。想想IBM，微

软和谷歌……吞并了多少公司吧！图 6—2 的数据显示了这种整合趋势。虽以银行业为甚，但实际上每个主要行业都在发生类似的事情。正如凯尼斯·琼斯（Kenneth Jones）和蒂姆·克里奇菲尔德（Tim Critchfield）在他们精彩的文章“美国银行业的整合：这个漫长而诡异的旅行快结束了吗”（《FDIC 银行评估》2005 年第 4 期第 17 卷）中所指出的：

在 1984—2003 年，这二十年里，美国银行业的架构经历了一场史无前例的变革——此次变革的特征是，商业银行和储蓄机构的数量大幅减少，与此同步，整个行业的资产向十几家超大财团集中。

如图 6—2 所示，在琼斯和克里奇菲尔德的文章中提到，在 1984—2003 年近 20 年间，美国银行业进行了大量的整合。不仅在总体数量上银行机构减少了约 50%，而且更重要的是，资产超过 1 亿美元的机构数量从占总数量的 1/3，增加到了一半略多一些。



* 以年终数字为统计标准，只包含第四季度递交财务报告的机构。

图 6—2 1984—2003 期间银行机构的数量

再看这些近期的新闻头条：

12 月份宣布的纽约银行和梅隆金融公司的合并建议得到了一片欢呼。投资家和分析师们都声称新集团将成为世界最大的资产托管机构。合并后的名字是纽约银行梅隆公司，该公司将管理超过 16.6 万亿美元的资产。——《金融时报》。

几乎自1998年，美国富国银行被西北银行接管之后，美国富国银行的股票就一直让其同行望尘莫及。这有很多原因。其中之一是，新银行在早期就开始进行交叉销售，而且从未放弃让现有客户再来购买更多产品。这意味着它有足够能力去执行合理创意。——《金融时报》。

而且，几乎每个主要行业都在进行整合。在图6—3中，你会看到这波兼并浪潮（M&A）从1999年兴起，那不仅是重要的一年，也是兼并浪潮走向整合的典型一年。仅仅一年间，电信行业在兼并中投入了惊人的1 720亿美元，占据榜首。银行业，整合和后续交叉销售的典范，在兼并活动中投入590亿美元，列第六。

在图6—4中，你会看到在1988—1998年之间，五个行业各自排名前五的公司在市场份额上的差别。1988年，五大商业银行合计拥有20%的市场份额。10年后，翻了一番还多，达到45%的占有率。

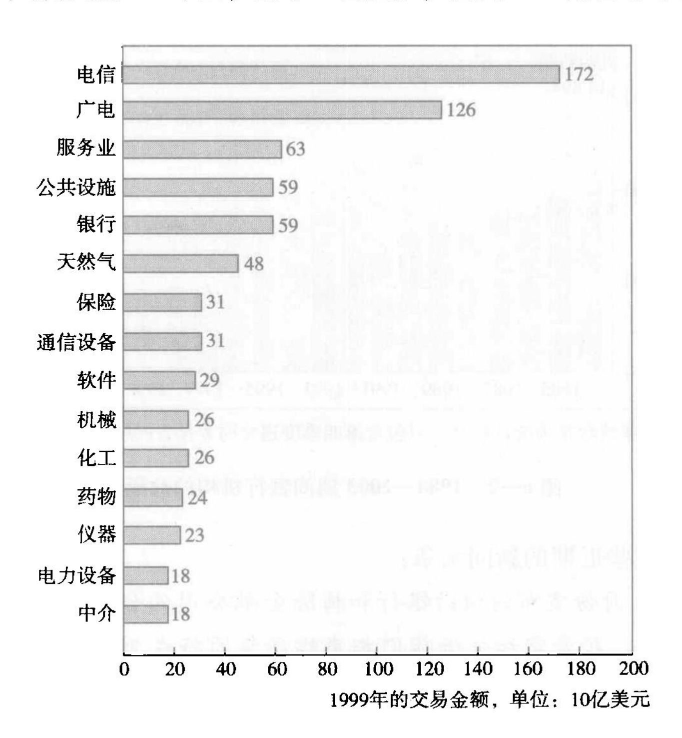


图6—3　1999年的交易金额

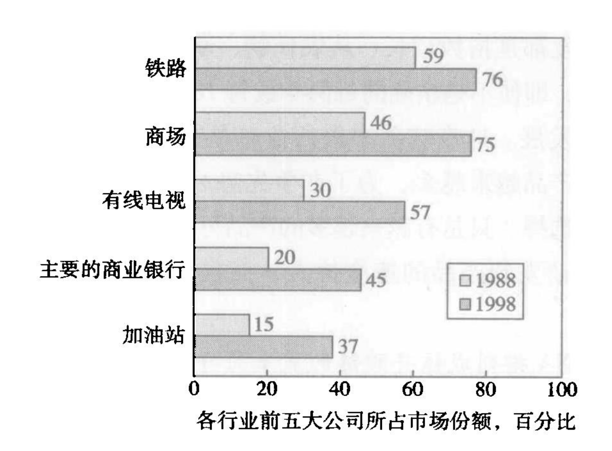


图 6—4　各行业前五大公司所占市场份额

为什么市场上会出现整合趋势呢？主要有两大理由：（1）获得规模经济；（2）占有市场份额。对于银行来说，他们希望拓宽他们的脚印。自从 20 世纪 80 年代早期以来，在二三十年间，银行被获许进入一系列的新市场。国家放松对经济的干预，允许银行在市场中充当更多的角色，这就促进了整合。经典的案例是根据《1994 年里格尔 - 尼尔州际银行及分行效率法》[①] 的大量跨区兼并。

随着所有这些整合，引发了交叉销售的激增。公司合并之后，他们发现，有一些客户并不喜欢他们的新产品带去的利益。

摩尔定律的推广

越来越多积极开展交叉销售的第二个重要原因是，各个行业的产品开发和扩张呈指数增长，这种氛围是摩尔定律的类推。1965 年，费尔柴尔德摄影器材公司（Fairchild）的半导体部门研发实验室总监戈登·摩尔（Gordon Moore）观察发现，集成电路可容纳的晶体管数目，约两年便会增加一倍（随后修正为 18 个月）。尽管摩尔观察的是半导体科技领域中的事实，但是这条规律确实适用于更广的领域。也就是说，各个行

① *The Riegle - Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act of* 1994，该法案允许银行在美国跨州设立分行。——译者注

业的新产品开发都是指数增长。从农作物、新药品的研发，到等离子电视、SAP 系统，即使不是精确的每两年或每 18 个月翻一番，也是都在以非常快的速度发展。这意味着多数行业总是有更好、更多的产品提供。随着市场上的产品越来越多，为了在争先恐后的竞争中存活，交叉销售渐渐成为必然选择。只是有越来越多的产品可供选择。

多数行业研发新产品的速度惊人，而且仍在加速。拿生物科技行业来说：

> 把 DNA 排列成核苷酸链的成本每年都在大幅下降，以至于一个商业实验室 Celera，只需要购买新一代测序仪器，就能够挑战多国联合支持的美国国家人类基因研究所，竞赛排列人类基因组。——克莱·舍基（Clay Shirky）①，《生物工艺学的摩尔定律》。

当然，类推不可能没有局限。保罗·贝纳（Paul Burnett）在《摩尔定律和混合动力车》中讲了个老笑话：

> 如果发动机技术跟上了硅谷的速度，车主们就能买到时速 1 万英里的 V－32 引擎，或者千英里耗油 1 加仑的 30 磅重的汽车——而且价格都在 50 美元以下。底特律②的回答是："好吧，不过谁想要每天死机两次的汽车？"——www. hybridcars. com

内生增长

交叉销售日益增长的第三个原因是，许多市场与销售组织的领导都有任务通过内部增加市场份额（区别于通过兼并收购的外部增长），而且是越快越好。在不断变化的市场大环境——供应商整合（如前所说），客户整合，竞争加剧刺激新的产品和产能，以及不受管理层控制的外部市场力量——之下，他们被期望完成内生增长。

如果你看一下华尔街分析师和投资银行用来评价股票行业的模型，就会发现这些实体孜孜以求的便是增长——可以以其他一切因素为代价。

---

① 克莱·舍基的重磅之作《未来是湿的》已由中国人民大学出版社出版。——译者注

② 通用汽车公司、福特公司和克莱斯勒公司的总部都在此。——译者注

通用电器能连续获奖的重要原因，除了它是世界上最大的组织之外，还因为它还找到了每年两位数的增长之路。当沃尔玛或麦当劳公布他们的业绩时，都会包括“同店销量”这一类。虽然设立更多的分店也是增长的一条途径，但是终有一天，他们会找不到设立分店的地方。

销售总监需要内生增长，但他们不可能从头开始，开发新的市场或新的客户，那是没用的。很简单，因为没有那么多时间或资源可供投入。很多行业的分析都表明，争取一个新客户比维护一个老客户要多花5~8倍的成本。大家都普遍认同，失去一个客户的损失，还要包括客户终身潜在消费的不可见成本，以及负面影响。那么，合理的做法是，不仅要努力留住老客户，而且要拓宽与这些客户的关系。很多经营者都有感觉，企业与客户的关系维护如逆水行舟，不进则退。对这些经营者来说，面对如此棘手多变的市场竞争，要达到内生增长的唯一可行战略，便是交叉销售。

除了销售人员明显乐此不疲，客户也能从中受益。他们只需与已经建立了信任的供应商加深合作，就能满足他们企业中存在的需求。客户也可以通过关键供应商产生规模经济，有助于同时减少各方面的成本。如今企业普遍热衷的交叉销售，确实能让买卖双方都得到实实在在的好处。

为什么交叉销售不成功

那么，为什么还有很多交叉销售的尝试失败了呢？如果把已经成功的合作拓展到新的领域，对买卖双方都有潜在利益，那么又为什么交叉销售计划极少能保持客户的经营持续增长呢？

很可惜，交叉销售在客户那里名声不佳，因为操作不当，简单粗暴，或仅仅是蠢笨无能。克里斯多夫·费尔德（Christopher Fildes）发表在2002年11月《每日电讯报》（*Daily Telegraph*），题为“大银行准备好收钱了，但是他们还需要一匹防弹战马”文章，善意地提出：“除非能够榫卯相扣地对应客户需求，否则通过交叉销售盈利不过是白日做梦，还是无甚新意的梦，它只会骚扰你的客户。”它确实经常使客户气愤，因为销售人员只是关注自己的私利，拼命想卖给客户更多东

西——而非本着共同利益的精神出发。

交叉销售行动失败通常是这三个原因：（1）销售人员不愿冒交叉销售随之而来的风险；（2）销售人员变懒了，不再为销售（即“创造价值”）新产品努力——他们只是催促客户，偏爱特征和利益，或者仅凭借跟客户的关系来卖东西给他们；（3）基于错误的商业逻辑来开展交叉销售活动。

厌恶风险

很多销售人员不喜欢交叉销售，因为它有风险。事实上，引荐新同事给客户认识，这对原先的销售并没什么好处，只会带来风险——如果事情进展不顺利，就可能会影响到眼下在谈的生意；如果一切都顺利，达成了交叉销售，那对销售人员来说也没什么好处。即使有一点推荐费或者佣金，大多数销售人员仍然认为，这并不值得冒险。我们不得不说，这种逃避风险是自私自利的行为，合作才是无私的。

当然，这都是基于不正确的逻辑和无远见的考虑。销售人员只从自己所卖的东西的角度出发，而不是站在他要创造价值的立场上。如此，对于原来的销售人员（本来是他的客户关系）来说，克服风险厌恶的方法就是：把创造价值放在第一位。因为，一旦你开始创造价值，即使是通过一个同事，整个关系就不一样了。所以老销售确实有赚头。如果创造了真正的价值，客户自然会获益，双方的联系就会前所未有的密切。从价值的角度而非销售的角度出发，原来的销售人员与客户之间的关系最终会更深厚、更坚固。

低劣的销售技能

事情通常这样进行的：A 公司收购了另一家公司（比如说是 B 公司吧）——或者是两家公司合并了。这次收购或者合并使 A 公司的产能和产品显著提升。A 公司的领导者对合并后的新销售队伍说，我们要继往开来，倾力销售新产品和新服务。

以银行业为例：A 银行是一家零售银行，主营抵押贷款业务。它与 B 银行合并了，而 B 银行的业务丰富得多——保险、遗产规划、资金管理等。他们是这么想——如果销售人员共同分享客户名单，他们

就能够给现有全部客户提供各种新服务了。他们也是这么做的——交换了客户名单。于是，原A银行的销售开始给原B银行的客户打电话，作类似这样的介绍："您好，我是乔。我的朋友，资金管理服务的鲍比（来自原B银行）建议我打电话给您。我可以为您提供……"结果却令人伤心，因为什么生意都没谈成。

这是因为，客户待解决的问题各有其特性，仅是新产品并不能确保真正为他解决问题，或者真正符合他的需求。正如费尔德写道：

> 第一次世界大战时的骑兵将军们渴望得到指挥权。他们相信，这个策略完美无缺，而唯一不争气的是战事指挥处的无能——他们居然还没能培育出防子弹的战马。
>
> 银行董事会的指挥官对此感同身受。他们告诉彼此，获胜的策略一定是创造一个宇宙级的大银行，它在国内以及全球范围内提供无所不包的服务。已经有巨资投下去测试其可行性了，只是结果还没有出来，大概要等宇宙级的客户出现吧。

而且，就算是真的向幻想中的宇宙级客户进行销售，那这也是偷懒的、笨拙的销售技能，也做不到一定成交。错在哪里了呢？我们能依靠这种方式吗？很简单，它忽略了沟通的边界条件（人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西——即使那是他们信任的供应商提供的）；它忽略了顾问型销售的必经之路——提问的必要性（更别提"正确的提问"了，我们将在第8章讨论这个）；它没有把客户与价值联系在一起（客户洞见孵化器一个都没有用到，甚至连客户已知的问题都视而不见）。如此种种，错漏百出，以至于我们都不能称之为"销售"——它更像是摆摊叫卖！

错误的商业逻辑

不可否认，每个行业都承受着一定程度的商品同质化。关于潜在供应商的信息，客户唾手可得，这更加给销售人员增加了展现差异化的难度。客户制定的采购策略逼着供应商在单一的标准下进行竞争，那就是——价格。事已至此，销售队伍再也不可能孤立存在——他们必须成为所在公司的价值创造和价值传递链条中的一部分。

很多公司想到，脱离这个困境的出路就是依靠现有客户。要说服新客户自己不仅有竞争优势，而且能创造价值，这可是败多胜少的战斗。与其如此，这些公司宁愿尝试扩展与现有客户的合作，起码这些客户已经认同了他们的某些价值。从手中掌握的客户关系来看，似乎充分地说明，为了进入客户生意的新的领域，可以把这种已经得到认同的价值像现金一样来交易。就是说：既然客户已经信任这位销售人员了，那么客户必然就会接受同一个人的其他东西。

不幸的是，很多企业领导和销售总监决定在全公司内推行交叉销售，是基于错误假设而进行的，那就是：现有客户对自己的认同比他肯为之付的钱更有价值。很多情况下，那不过是一块黄铜——看起来金光闪闪，实际上所值有限。

无效的交叉销售活动的失败，是因为他们把“销售队伍作为价值创造和传递链条的一部分”这个概念当成了口号，喊过就算。他们努力挖掘对卖家的好处，而非对买家的好处，他们逼着销售人员去推销新产品，全然忘记应该在销售初期帮客户发掘洞见，抓住可抓住的机会，把握能把握的挑战。

正确的思路是，如今的商业价值链从客户的视角开始。正因为这个原因，如今市场上的销售人员扮演着如此重要的角色，就是为自己的公司带来有竞争力的差异化。如果没有销售人员在商业价值传递链条中做眼线，那么，诸如产品交付、服务执行、生产和研发这样的重要功能基本上都会是盲目的。

“只要造出来，就会有人买。”这是凯文·科斯特纳（Kevin Costner）的一句经典台词，但却是一条糟糕的商业策略，除非这家公司在特定的市场份额中几乎占有垄断的位置。现实中很少有这种情况，而且就算真是这样，也无法持久，因为现在的竞争者们会以前所未有的速度追赶上来。

有效的交叉销售

有效交叉销售的第一件工作是，要意识到作为双方实力的中介人，

应有的态度可不是“我有一整车的产品，想把他们全部卖给你”。而应是从客户出发来考虑，客户有各式各样的需求，销售人员要把所有这些需求都有效地传达给自己的公司，这样就能集整个公司之力，尽可能多地满足这些需求。你从客户已知的需求开始，逐步扩展到他们尚未发现的需求。

如果你的交叉销售计划是建立在这样的想法之上——你能帮客户解决哪些问题或者你能为客户提供哪些机会——那么你就是从市场的角度出发的。你与客户之间的对话就会像这样：“您对我说过，您认为最重要的是把您的资金的内部收益率最大化，而且得持续保持。但是作为外币投资者，您还对我说过您不想跟远东交易。这样的话，每天有6个小时您的钱是闲置的。我跟在抵押部门的一位朋友聊过了，他们对隔夜拆借资金的平均回报率是0.32%。如果我们能在闲置时间内利用这笔钱，实时挪到抵押贷款，为你增加额外的0.16%，您觉得这样有用吗？这是不是对您放在我们这里投资的资本收益率最大化有帮助？”

所以关键并不是客户花在外汇交易上的钱，而是最大化客户的收益；这展现了你对手中资金的管理能力。换言之，“作为您的中介人，我能帮您多赚一点钱。您对此有兴趣吗？”

惠普金融服务部

惠普公司是世界上最大的消费品公司之一，价值850亿美元。它有一个子公司，叫做惠普金融服务（HPFS），专门提供金融产品。它实际上在卖“钱”。HP销售队伍作为HP的市场形象，是善长做双方实力的中介人的高手，而HPFS是协调双方实力这个箭筒中的其中一枝箭。HP销售人员不是想“我怎么才能把这个卖给客户”，他们想的是“我怎么才能把我的产品送到客户手中，同时对客户的资产负债表和损益表中运营费用这一栏的影响最小？我在HP做些什么就能降低对客户的现金流的影响？”所以他们在客户与HPFS中间做中介人——即使客户并没有开口要求，甚至他们都不知道可以这样要求。

从理论到实战：交叉销售循序渐进

问题	解决方法
1. 厌恶风险	提倡主动思考“这对我的好处是什么？” 内部合作关系——熟悉原则
2. 低劣的销售技能	要重视确认偏差。 从客户所得结果的立场来考虑观点和影响——认清现实。
3. 错误的商业逻辑	在“客户为中心”和“销售产品”间平衡。

了解过哪些阻隔在妨碍交叉销售之后，我们来看一下如何解决。从一开始就要接受这是销售工作，可不是什么简单的活儿。客户就像其他所有人一样，不愿改变。他们可能与现有的供应商合作愉快。也许你的公司可以给客户提供同样的产品或者服务，但是他们恐怕不会主动寻找一个新供应商。而且，事实是，就算客户信任你公司中的其中一块业务，这并不意味着他们会信任你们的其他产品或服务。打起精神来，起身去销售——别老想着馅饼会从天上掉下来。

交叉销售的第一步，先要克服本性中对风险的厌恶，因为它会阻止买卖双方的关系进一步深化。这是至关重要的，因为如果原来的销售人员总是担忧有风险，那交叉销售就不可能开展。

对原来的销售人员来说，有两条途径可以降低进行交叉销售的风险。第一，倡导 WIIFM（“这对我的好处是什么”①），将之写进你的企业文化中；这样原来的销售人员会发现，交叉销售是值得拿他跟客户的良好关系去冒一点险的。原来的销售人员能从交叉销售中得到的，就是因客户的满意而快乐——客户觉得他带来了更大的价值，进而可能把他当成可信赖的顾问。这样，竞争对手就绝不可能抢走自己的客户了。第二，在公司同事之间促进亲密和信任的关系。原来的销售要能相信，兄弟部门的那位将因交叉销售而受益的同事，不会危害

① 原文为 what's in it for me？——译者注

他与客户的关系。当信任和亲密的关系达到一定程度，这是完全可能的。要让原来的销售人员放下担心的最好办法是，共同准备交叉销售计划。要问的问题是："我们是同事，那么你能为我的客户做些什么，能让他跟咱们两个的生意都更顺利，可别让他觉着你只是个不相干的人。"

有效的交叉销售就成功在，你与你的销售同事紧密合作，虽然他卖的产品或服务跟你不一样，但都可以帮客户达到他追求的结果。你们一起站在客户的立场上思考，共同规划销售武器——被忽视的问题、出人意料的方案和隐藏的机会。准备阶段可以参照我们在第 3 章出人意料的方案中提炼的步骤（见图 6—5）。这需要内部紧密合作共同完成。第一步是对我方哪些能力可以影响客户的商业要素，以及影响的范围，进行定位并排序。再次强调，这不能靠空想。你需要与你的销售同事紧密合作。为了你的客户的利益，找出你能帮他们改善哪些商业要素。还要好好想想：客户把他所有的生意都给你们来做，为什么这对他是更好的选择？

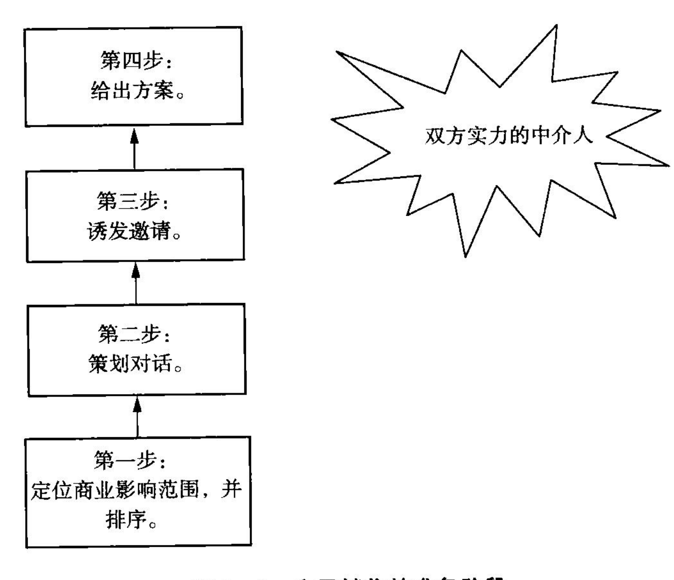


图 6—5　交叉销售的准备阶段

行动之前，先策划好怎么说。别忘了你的客户很可能已经通过其他渠道购买你打算交叉销售的产品或服务。客户所不知道的则二者必居其一：（a）你们公司也能提供相关产品；（b）通过捆绑，从同一个地方采购能得到很多好处。你的客户可能会有一种本能的抗拒，不想把所有的鸡蛋放进同一个篮子里。你得想办法引导他们自己意识到规模效应、节省时间、节省精力等，从而放下担心，通过跟你的公司更广泛的合作而获益。

利用图6—6的中介计划表，预先想好你们可能在哪些点影响客户的企业经营。你可以用这张表格来策划你和客户的对话。你要问些什么问题来诱发客户邀请你给出解决方案？这一次，你的提议会是把你的客户给公司里的其他同事，后者恰好能解决客户坦陈的问题。也许客户不满意现有的供应商，也许你可以满足客户各类经营需求，从而获得规模经济。仍然要重视确认偏差——客户必须得自己发现与卖家拓宽合作关系的好处，不要强推你的产品和服务。提问，引导客户发现更多的价值，从而得到更佳的结果。诱发他邀请你给出建议。

		客户的商业要素				
		收入	销售成本	毛利	运营费用	利润
你的能力	公司					
	产品和服务					
	人					

图6—6　中介计划

一旦你诱发客户主动邀请你分享洞见，交叉销售的时机就成熟了。抓住机会介绍你的同事（来自公司中不同的部门），可能非常适合他们的需求，表示那位同事是可以做这件事的。把客户介绍给你同事，转述你的客户因之恍然大悟的那些内容。明确你的同事对你们谈论的问题或机会非常清楚，然后可以抽身离开了。

集大成者

都在这里了——四个客户洞见孵化器。有足够的研究证明这些技巧是帮助销售成功的利器。而且，不仅仅是卖出产品（理论上这就是成功）；研究还表明，只要这些客户洞见孵化器运用得当，客户会愿意支付高价——让你远离价格大战。我们还有第二个帮你高价成交的工具呢。客户洞见孵化器是一本绝佳的指路图；现在我们该教你如何开车了。我们要教会你恰当运用指路地图，抵达成功的目的地。

没有出色的销售技能，这些概念就不能发挥到最大威力。现在我们来看，怎样将这些客户洞见孵化器应用到实战。

要点回顾

- 双方实力的中介人在个人层面是指这样的销售人员：他能让自己公司的全部能力都可为客户所用，客户可借此得到更大的成功。
- 通过有效的交叉销售可以达到让自己公司的全部能力为客户所用。
- 下列这些趋势导致交叉销售在各大行业的兴起，并走向必然：
  供应商整合。市场上大量的兼并和收购，已经导致某些企业——尤其是银行业——打开了巨大的新市场
  摩尔定律。新产品上市的周期越来越短。
  内生增长。华尔街正在增加对内生增长的奖励，并且惩罚低速增长。
- 交叉销售在客户那里的名声不佳，因为操作不当、简单粗暴，或仅仅是蠢笨无能。
- 很多销售人员不愿进行交叉销售，因为它可能会破坏自己与客户之间的关系。
- 销售必须成为价值创造的主要推动者，以及价值传递链条中一部分。
- 交叉销售行为失败的典型原因是，他们只要求销售人员推销产品和服务，而不是为客户创造价值。
- 有效交叉销售的主要目标是了解到客户各式各样的需求，把所有这

些需求都有效地传达给自己的公司，这样就能集整个公司之力，尽可能多的满足这些需求。

Escaping the Price-Driven Sale

第三部分 执行

第7章 适应变化的市场

人们买牛排，是因为嘶嘶声，而不是因为牛肉——虽然没有牛肉也是万万不行的。肥牛虽美，人们也不会为带骨牛腱下单；然而，当服务员端着一盘嘶嘶作响的牛排穿过大堂，人们听到、看到、闻到……于是就买了！为你的产品找出那个嘶嘶的声音——这样你就能成功。

——埃尔默·惠勒（Elmer Wheeler）

我们已经看过了市场上“客户价值”的新定义。我们还了解了成功销售顾问的做法，他们利用客户洞见孵化器，既满足了客户变化的需求，又保证了自己的利润。但是问题仍然存在，销售人员和遇到此类情况的公司如何应对如今的市场呢？换言之，把客户洞见孵化器应用于实战需要什么技能呢？我们已经介绍了战略和战术；现在我们了解实战应用所需的技能。

销售人员得能够适应快速变化的市场环境，才能恰当应用客户洞见孵化器。如今的销售环境要求销售人员有高超的技能，也必须通过提高技能来对冲日益困难的销售。我们应该认真研究有哪些必要的技能。

不过，我们先来做个简单的回顾，这能帮助我们理解市场的动态变化，以及销售技巧为满足新需求而发生的进化。梳理销售技巧的进

化过程，我们受益匪浅：学会把客户洞见孵化器放到市场环境的大背景中，理解二者息息相关。简言之，有效的销售技巧的形态因市场变化而变化。

变化的市场和与时俱进的销售技巧

如图 7—1 所示的时间轴，市场变化愈演愈烈。工业革命的 B2B 销售已经让路给技术驱动的新市场。从 1950 年开始延续至今的质量革命，已经从专注于零废品（完美产品）升华为专注于完美流程。20 世纪 70 年代早期，商用微处理器的诞生标志着信息革命的开始；而如今（由硬件推动的）信息革命也已经被以软件推动的知识革命取而代之。还有，后面我们会更详细地介绍，PowerPoint 和万维网已经从根本上改变了市场的性质。诺尔·蒂奇博士（Noel Tichy）在《创意领袖》（*Innovative leader*）杂志中发表了一篇文章，文中明确了“知识革命”的概念，他写道：

> 正如工业革命的影响一样，知识革命也在全面改变人与人的关系、人与工作的关系。信息的即时获取性已经打破了个人、机构和经济实体之间的隔阂。无形的资产已经取代有形的产品成为客户价值的主要来源。同时，头脑和精力也取代了工厂和设备，成为这种价值的最关键的来源。

市场大事记

1702 年：罗兹父子公司（生产传送带）创始了企业对企业（B2B）销售。
18 世纪：工业革命开始。
1950 年：质量革命开始。
1972 年：信息革命开始。
1992 年：知识革命开始。
1991 年：CERN① 推出了万维网（WWW）。

图 7—1　销售的现代史

① 欧洲粒子物理实验室。——译者注

续上图

1990 年：Windows 下的 PowerPoint 面世。

1884 年：约翰·帕特森（John H. Patterson）成立了国家收银机公司；推动“科学”销售，促进了销售管理的诞生[①]。

1900 年：埃尔默·刘易斯（E. St. Elmo Lewis）创造了销售 AIDA 模型：引发注意、提起兴趣、提升欲望、建议行动。

1916 年：第一次世界销售大会标志着现代销售方法的诞生。

1925 年：斯特朗（E. K. Strong, Jr.）在《应用心理学》上发表了《销售理论》，颠覆了 AIDA 模型，“特征加利益销售法”的时代就此到来。

1940 年：埃尔默·惠勒发表了《嘶嘶的艺术：最新最实战的销售说辞》——“是嘶嘶声卖出了牛排”。

1980 年：美国人口普查局不再把“街头小贩”归于销售工作者的统计类项。

1988 年：《SPIN 销售法》出版，顾问型销售成为业界新模式。

1998 年：《销售的革命》[②]面世，指明了普遍同质化之下的销售之路。

图 7—1　销售的现代史

在把行为分析应用到销售研究之前，没有人把销售当成正经行当。销售人员饱受轻视。想想那个描述销售的老笑话：“销售什么时候会撒谎？在他张嘴说话的时候！”

人们曾经认为，销售就是嘴皮子功夫，见人说人话，见鬼说鬼话。事实上，直到 1980 年美国人口普查局不再将“街头小贩”作为一个职业分类，人们才渐渐不这么想了。以前销售这个行当中，很有些不择手段的伎俩，结果让销售不配成为一个真正的职业。当然，也有人说，销售其实是最古老的职业之一。但是根据韦氏词典中对“职业”一词的定义——“尤指须受高等教育及专业培训者，如建筑师、律师或医师之职业”，可以说直到 20 年多前，销售才可以称为一个职业。

1884 年，约翰·帕特森创建了国家收银机公司。他用自己独一无二的方法，打造出一支高度组织、紧密控制的全国性销售队伍，从而推动了销售管理的诞生。不同于那个时代其他的主要制造商，他创造

① 《现代销售之父帕特森的销售策略》已由中国人民大学出版社出版。——编者注

② 本书已由中国人民大学出版社出版。——编者注

了一个销售管理系统，用于协调生产和分销。沃尔特·弗里德曼（Walter Friedman）在他的杰作《一个销售员的诞生》（*The Birth of Salesman*）中指出，帕特森几乎是独力推进了现代销售管理的技术。

弗里德曼写道，现代销售诞生于1916年的底特律的阿尔卡迪亚会议厅举行的第一届世界销售方法大会。伍德鲁·威尔逊（Woodrow Wilson）主席是主要发言人，其他发言人来自各个领域，商业人士、学者、咨询顾问、政客、心理学家和广告公司高管。他们共同宣布了“销售方法的新时代将要到来，在这个时代，销售会依据系统化的原则进行。”

1925年，斯特朗（E. K. Strong）在《应用心理学》杂志上发表了一篇影响深远的论文，名为《销售理论》（*Theories in Selling*），开始了“特征加利益销售法”的纪元。此方法一直被销售奉为金科玉律。直到1988年，尼尔·雷克汉姆（Neil Rackham）指出，在简单销售和复杂销售之间有着根本的区别。雷克汉姆进一步证实，除非客户有明确的需求，否则销售就不可能成交。然后他提出了一个提问模型（SPIN）用来挖掘明确的需求，就此开启了顾问型销售的大门。顺便说一句，明确的需求是指客户具体告知的需求或期望。典型的说法包括“我们需要一个更快的系统”，“我们想找一台更可靠的机器”，或者“我希望有个备份功能”。

尼尔·雷克汉姆在1976年开创了一种了不起的研究方式，至今哈斯威特仍将之奉为圭臬。起初12年的研究成果发表在他划时代的杰作《SPIN销售法》（1988年）中。他的结论彻底改变了销售世界。具体来说，体现在两个方面：（1）给销售行为设定了科学的根基，从而进一步将销售职业化；（2）揭示世界一流的销售人员是以符合著名的SPIN销售模式进行提问的，从而引发了销售界的革命。《SPIN销售法》及其理念从此改写了销售史。

然后，还不到两年时间，Windows下的PowerPoint面世了。PowerPoint的风行，导致了两个意外的效果：描述和同质化。一夜之间，销售人员拥有了一个神奇的工具，可以用来描述他们的产品和服务。销售的主要工作成了描述产品。而且，那些通过描述产品成功的人已经

成了今天的商界巨头。问题在于，如今描述不可能帮你成功（正如我们在第1章所指出）。但是大家已经上瘾了，离了 PowerPoint 就无所适从。有几个销售人员不用 PowerPoint 做展示？还有，除了用 PowerPoint 描述你的产品和你的服务，你还做了其他什么？尽管它功能强大，图表明晰，设计精美——但是这仍然只是描述而已。于是，客户和销售人员之间几乎不进行有效对话。

PowerPoint 不仅导致了信息展示的形式主义，而且还带来了千人一面的规范结构。销售人员开始使用同样的模板，客户开始感觉不出彼此的差别。你真的认为自己的剪贴画比其他人的更漂亮？PowerPoint 是一股强大的使商品同质化的力量。为了对抗这种同质化，时代呼唤价值创造。

那么，这就是整个近代销售史。现在回到我们身处的时代。时代不停变化，如果想要成功，那销售方法也要变化。接下来，我们简要介绍一下当前的和将来的环境。

当前市场的现实

如今的销售人员面对着三个重大的市场现实（见图7—2）。**第一，史无前例的信息可用性。**拜因特网所赐，整个世界几乎已被信息淹没，以至于销售人员完全不必再卖力鼓吹自己产品或服务的状况和功能。**第二，持续的质量进步正在抢走那些特别适合顾问型销售的优质客户。**销售人员必须比从前更加倚重顾问型提问技巧，诱导客户给出能够用来创造价值的回答。**第三，同质化愈演愈烈。**在如今的买家看来，产品和服务的差别越来越无足轻重，因此他们倾向于单凭价格来做采购决策。

当今市场的现状	对销售的影响
信息更易获取 - - - - ▶	销售人员不再需要简单地传递信息
质量都在进步 ▶	不再有可以轻易拿下的客户
同质化愈演愈烈 ▶	无法再依靠产品本身去销售

图7—2　当今市场的现状对销售的影响

信息更易获取

过去15年来，随着网络的突飞猛进，客户对采购的态度发生了天翻地覆的变化。从前，客户为了获取产品和服务的信息不得不面对销售人员——或者说，这至少是最方便快捷的方法。销售人员就是一本会说话的宣传册，而且大家觉着这也合情合理。如今，信息唾手可得，也就不再有这种事了。客户可以在其他地方更快捷、更方便、更便宜地得到信息——很多时候，他只需要动动手指头。

现在的买家，身边充斥着大量有用信息，只要点几下鼠标就能解决各种常见的生意难题。仅仅几年前，都还不是这样的。信息爆炸使得诸多生意中常见问题的解决变得易如反掌。

大量信息的存在又产生了一种商品同质化的印象——即使有时事实并非如此。从海量的信息中筛选下来，任何东西都显得差别不大了。任选一个行业，去看这个行业中前五家公司的网站首页，你会发现都大同小异。有时候你都分不出哪个是哪个，每家看起来都差不多。也许事实上还是有差别的，不过给人的感觉就是彼此雷同。任何东西看起来都是同质化产品，差异日渐模糊。突然，你发现客户只对价格感兴趣。换句话说，那些觉得选项A、B和C之间没什么区别的客户通常倾向于选择最低价。

质量革命

影响现代市场的第二大因素是质量革命。过去的20年里，在降低残次品率和改进复杂流程方面已经有了跨越性的改变。如今的产品前所未有地可靠——不管是汽车还是计算机系统。你的电视机不会再爆炸；你的立体声音响很可能还没有来得及出问题就被你淘汰了；微波炉也一样。

很多证据都显示，产品质量在持续提升。下面例举不同行业的一些数据：

- 1980年，100位新车（包括国产车和进口车）车主中有88位对《消费者报告》说，他们的车在第一年就出现了问题。如今，这个数据是100位中只有16位（根据《西雅图时代报》的弗兰

克·格雷沃（Frank Greve）的统计）。

- Scout 船舶公司正在宣布造船行业的又一个第一：对于所有2005年及以后的产品型号，提供3年的全船保障，100%工厂担保。“通过我们新的保障条款，能够让客户购买 Scout 船的时候更安心，”运营副总裁大卫·华莱士（Dave Wallace）说，“我们的轮船是以更高标准制造，当然也应该比行业中其他品牌船只的保修时限更长。”
- 根据《保修周刊》（*Warranty Week*），在140台卖出的美国制造的医药和科学仪器设备中，保修期间的返修率平均接近于1%。“大家期待尽善尽美，即使一个小失误，也会严重影响一家小公司的损益表。”人们会把那些有一点小瑕疵的仪器设备退回，因为他们期待完美的产品，决不妥协。

企业对企业的销售环境同样存在类似情况，只是来得更晚一点。新生的“网络空间”，随时可用、随地可用、即时通讯、协调流程且界面丰富，已经从根本上提升了企业对企业的关系。

李（Lee）、祖克维勒（Zuckweiler）和崔利姆（Trim）在《马可姆·波里奇国家质量奖的现代化》中写道：“1980年，在美国，质量管理变成了全国性问题，因为很多美国公司在全球市场上竞争失利，尤其是面对日本公司在诸如汽车业、电子消费品和机械工具等行业，这些关键行业遭受猛烈冲击。1987年，美国政府设立了马可姆·波里奇国家质量奖（MBN-QA），表彰在产品质量和流程控制上表现杰出的公司。从那以后，包括44个州的大部分美国公司和公共组织展开了各种质量管理项目。”

有趣的是，客户并不认为产品质量在提高，因为每一次产品质量的提高，同时也提高了评价标准和客户期望值（见图7—3）。也就是说，随着质量的进步，客户心中的标准也在提高。客户对质量的感受永远也达不到期望值，因为期望是一个不断上升的目标。

“客户的期望不是一成不变的，”美国质量协会（ASQ）前任主席杰克·维斯特（Jack West）说，“今天的客户期望的不再是他们10年前想的东西。成功的公司必须不断加强质量管理，跟上不断提高的客户要求。”

如今，销售人员在质量方面有两个问题：（1）靠实在的质量差异

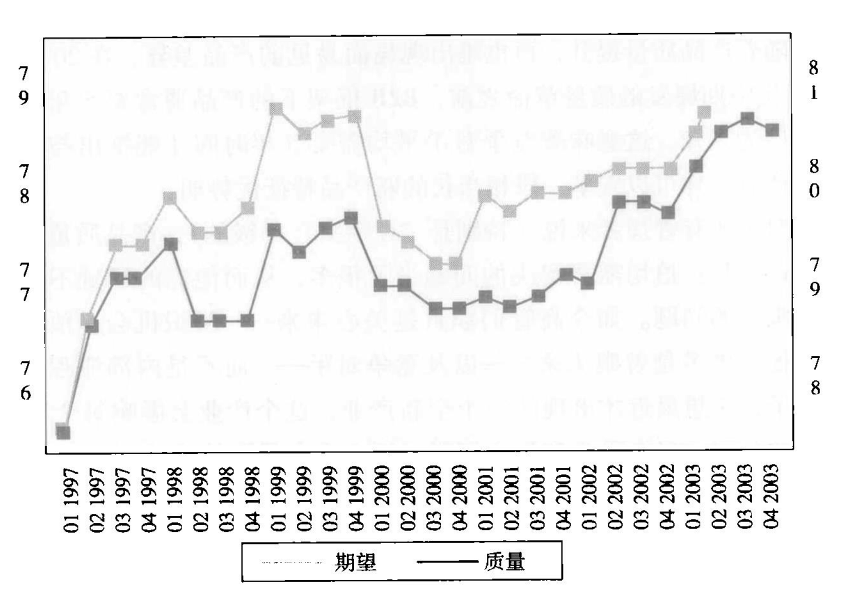


图 7—3　1997—2003 年第四季度的质量期望和整体质量水平

而拿下的订单越来越少；（2）客户的期望值前所未有地高。同 20 年前相比，在应用了诸如六西格玛①、全面质量控制（TQC）②和复杂流程这些方法论之后，如今每 100 000 件的次品率降低到了极小的比例。也就是说，正如信息更易获取一样，质量革命也在很多方面抹平了那些客户愿意为之掏钱的差异。门槛大大提高，以至于今天绝大多数公司的产品质量都非常可靠。而且，信息的更易获取加剧了这种趋势，因为竞争对手也像客户那样能迅速得到信息。利用现代科技，竞争对手能制造出一模一样的产品——可能还是加以改进的版本呢——快到市场还来不及发现这是在模仿早先那个品牌。

---

① six sigma，1986 年由摩托罗拉公司的比尔·史密斯提出的质量管理方法，后被通用电气演变为一个高度有效的企业流程设计、改善和优化的技术。西格玛（Σ，σ）是希腊字母，这是统计学里的一个单位，表示与平均值的标准偏差。旨在生产过程中降低产品及流程的缺陷次数，以提升产品品质。——译者注

② total quality control，是以组织全员参与为基础的质量管理形式，代表了质量管理发展的新阶段。起源于美国，后来在其他一些工业发达国家开始推行。有两个方面的含义，一是全面控制，二是全面质量（包括工作质量和产品质量）。——译者注

随着产品质量提升，再也难出现显而易见的产品差异。在20世纪80年代中期爆发的质量革命之前，B2B框架下的产品通常要5年时间才会广为人知。这意味着竞争对手平均需要5年时间才能推出与之竞争的产品。你可以安享一段相当长的新产品特征优势期。

对于所有管理者来说（特别是“C字头”一级的），产品质量的冲击性影响是：迫切需要解决的问题少了很多，从而他们的职责不再是解决眼下的问题。如今高管们职责是关心未来——辨识机会、预见风险。他们更多是着眼未来——以及竞争对手——而不是内部流程。举个例子，想想最近才出现的一个全新产业，这个产业会影响每个有IT部门的公司、每个码头和每个机场：国土安全保障技术（homeland security technology）。这是个完全关于预见未来风险的行业。“今天”我们还算安全，但“明天”怎样，毕竟是另外一回事。

那么，质量进步是如何影响21世纪的销售人员的呢？

对顾问型销售来说，想要指出客户现有设备、产品等的问题越来越难。产品之间的性能差异越来越无足轻重，趋向同质化。以前有些客户仅因为产品特色就会购买，现在再也没有这么容易拿下的客户了。

同质化愈演愈烈

我们已经讨论过PowerPoint带来的同质化趋势。大量应用模板，把所有演示都标准化，这更抹平了产品仅存的差异。每个人都有同样的模板；每个人都用同样的格式：每页有3小点，每一点不多于5个词，大同小异的剪贴画。PowerPoint无处不在，于是同质化无可避免。

确实，这是我们这个时代听得最多的老生常谈：产品和服务以前所未有的速度在同质化；全球化和解除管制，尤其是因特网，将不断增加供应商的数量，不断增加各个行业中没什么差异的产品。因而，客户的选择会继续增加。更多的选择对消费者来说是一件好事，但供应商却不可能乐在其中，因为更多的选择意味着更难的销售，更频繁的价格战。

技术进步也使得更多销售变成交易型。维持真正的产品差异变得越来越难；科技增加了创新的可能，但是同时也大大地缩短了对手抄袭新产品的时间。20年前，多数情况下，复杂的创新性产品可以在上

市后安享两年的领先期，竞争对手才能推出类似产品。而如今，往往只需几个星期就能在市场上看到差不多的版本。

布莱恩·特雷西（Brian Tracy）这样形容他所谓的“淘汰法则”：如果它好用，它就会被淘汰。换言之，由于技术进步和竞争加剧，如今任何产品和服务都进入了淘汰过程。21 世纪的销售人员面临着越发险恶的市场环境。

要点回顾

- 市场变化愈演愈烈。
- 近年来，PowerPoint 已经变成了一套与客户交流的标准语言。
- 时代不停变化，如果想要成功，那销售方法也要变化。图 7—4 概括了如今的市场现状。
- 现在的买家，身边充斥着大量有用的信息，只要点几下鼠标就能解决各种常见的生意难题。大量信息的存在又产生了一种商品同质化的印象——即使有时事实并非如此。
- 过去的 20 年里，在降低残次品率和改进复杂流程方面已经有了跨越性的改变。如今的产品前所未有地可靠。因此，明显的产品差异化已经不存在了。
- 产品和服务以前所未有的速度在同质化。全球化和解除管制，尤其是因特网，将不断增加供应商的数量，不断增加各个行业中没什么差异的产品。因此，如果销售人员没有提供替代的价值，客户将继续拿价格作为唯一的挑选标准。

第8章

提问技巧：客户洞见孵化器的最好朋友

漂亮的回答总是来自更漂亮的问题。

—康明斯（e. e. cummings）

不问，则无所得。

——甘地（Mahatma Gandhi）

面对当今市场的现实

在客户洞见孵化器的章节中，我们已经见到了，客户愿意付给提供洞见的销售人员高价来购买他的产品；我们还见到了有些市场现状正在使得销售越发难做。那么，销售人员如何能掌握客户洞见孵化器呢？环境千变万化，他又该如何实际运用呢？我们的研究发现，其实答案早在眼前：那就是顾问型销售。然而，传统顾问型销售的应用已经随着市场的变化而发生了变化。如果我们能透过现有市场的变化，来理解顾问型销售的变化应用，那么我们就可以为客户创造特别的价值。让我们从了解顾问型销售的本质开始。

现代顾问型销售发端于尼尔·雷克汉姆及其团队的创造性的研究。1976年的时候，尼尔·雷克汉姆还是一位行为心理学家，研究课题是人际关系中的成功因素。他选择了销售这一群体作为研究对象，因为销售中的“成功”是可测量的：要么逐步进展直至成交，要么就失败。最终成功的行为不仅可控而且可测量。换言之，销售行为中成功的因

素是可检验的。尼尔・雷克汉姆的研究，在分离和辨识成功销售人员的突出行为特征上，是有史以来规模最宏大、最全面的研究。其间，研究团队兢兢业业地观察和分析了多于35 000次销售拜访。在27个国家，对一些在世界范围内销售遥遥领先的组织中超过10 000位销售人员和1 000位销售经理进行了观察。

我们要记住，人类行为并不改变。每一秒都有婴儿诞生，但是人类本性似乎极少改变——也许永远都不会变。正如托马斯・斯图尔特(Thomas Stewart)在《哈佛商业评论》中的优美文字："我们在莎士比亚那里看到的权力寓言，是莎士比亚在普鲁塔克（Plutarch）[1]那里看到的。"有些行为曾通向成功，它会永远通向成功，因为人类行为并不改变。尼尔・雷克汉姆的行为学研究今天仍然有效，而且在可预见的未来，它都会和30年前一样有效。SPIN销售模式提炼于对人类互动行为的研究。人类互动行为，如同人类本性，不会一年一变。改变的是行为发生的情境。想想看，在100年前人们相互表示尊敬的行为，现在看来恐怕会非常怪异。但是这并不意味着人类不再注意礼仪，只是说，人们在不同的时代情境之下注意礼仪。

通过其合作客户，哈斯威特每年在做的就是校订和修正SPIN模式应用的情境。我们重新确认SPIN仍然能实现以前曾实现的作用；诱导客户得出有见地的结论以及提出邀请，仍然是销售的最佳途径，因为这里面的人类本性因素从未变过。从另一个角度来说，我们也可以认为1988年情境下的SPIN模式已经完全过时了，被时代落在身后，也就是为什么光读那本书不可能让你攻城拔寨。然而，这个模式本身——即通过提问在客户脑中创造新知这个概念——仍然好用。可能从来都没有这么好用过。

行为分析可量化，可观察，而且完全客观。没有这个基础，销售就不成其为科学，不过是臆测。不要误入歧途，客观基础非常重要。如果仅以传闻、假设或纸上谈兵为基础，你得到的也只能是空中楼阁。

还有测量方法的问题。离开可观察、可量化的行为以及科学的方

---

① 古罗马文学家，主要作品为《希腊罗马名人传》。——译者注

法，就没办法衡量销售的表现，除了事后诸葛——你只能建立滞后指标[①]测量。领先指标则只有在你知道真正导向成功的指标是什么的情况下，才能建立。而发现这些指标的唯一途径是利用大量样本、科学方法以及行为观察。尼尔·雷克汉姆历时12年的研究在这个领域独一无二。现在，让我们透过世界上最具影响力的顾问型销售模式，查看其现代应用，并且记住其要点。

SPIN的情境之变

可以认为，是SPIN创造了顾问型销售这一行业，而且它至今是这个行业的标准。自从《SPIN销售法》面世以来，超过500 000位职业销售人员通过了正式的SPIN模式培训。他们进行了将近9 000 000次运用SPIN行为的销售拜访。很多《财富》500强公司引进SPIN。这个模式的有效性是确凿无疑的。在各个主要的垂直市场[②]的公司里，记录了成千上万个成功案例，包括拓展新客户、加速销售周期、重启交易关系……如今的销售使用SPIN的成效更是显著：从2000年起，我们进行了100 000多次观察，研究与客户交流中销售人员是如何使用SPIN的。在被观察的运用SPIN行为的参与者中，有91%认为，最终的成交要归功于这些技巧。

在学习这些新技巧之后的头90天里，参与者平均的收入增加值是他们的学习投资的12倍。提问已经不够了；回答才是要点所在。提出的问题必须要给客户创造一个“如梦初醒”的时刻。你以前喜欢那些上门求购的客户；你曾经擅长找出不同产品在质量和特征上的重要差异。如今，这些差异要么不存在了，要么在你了解之前就已经消失了。产品差异化的半衰期太短了，以至于再不可能运用于销售流程中。所以你必须找出一些更经久耐用的东西，而且你将发现它其实非常简单，

① 用于确定已经发生的事实的分析指标。比如成交率就是衡量销售行为的滞后指标。——译者注

② 垂直市场是指某个行业的市场。——译者注

因为它是在不同方面运用同样的技术。

原先的 SPIN 模式用于挖掘客户对所销售产品或服务的明确需求。在新的参照系下，它也用于挖掘客户对销售人员专家意见的明确需求；运用一种或多种客户洞见孵化器，创造并传递价值给客户。

名字的含义

鉴于“spin”这个词通常含有的负面联想（“政客代言人（spin doctor）”“舆论导向专家（spinmeister）”等），曾有客户问我们是否可以换一个缩写词。当然可以。事实是，用哪个缩写词无关紧要。如果你喜欢，可以称它 BICR（背景问题 background questions，要点问题 issue questions，后果问题 consequence questions，回报问题 reward questions）——重要的是你要引导出客户明确的需求。这只是一个帮你得到想要结果的模式。具体说明文字变化也无妨。

成功销售所必须的技巧没有改变，SPIN 的应用已经适应了变化的市场。为了理解变化的部分，我们得先要从模式本身的基础开始。《SPIN 销售法》简单介绍这个模式如下：

向客户提问那些对他们意义重大的问题，这使得 SPIN 模式威力强大。它的提问顺序紧扣着购买流程的心理活动。买家的需求逐步显现，从开始的隐藏需求（表现为客户的问题、困难和不满。典型的例子是“我们现在的系统不能承受这个生产量”，“我觉得损耗率太高了点儿”，或者“我们对目前的流程速度不太满意”）渐渐变成明确需求。SPIN 提问法给销售人员指明了方向，指导销售拜访中从挖掘需求到获得明确需求的每一个步骤（见图 8—1）。而你从买家那里获得的明确需求越多，这次的销售就越可能成功。

我们来简单回顾一下完整的 SPIN 模式，再了解一下使用方法。一定记住，不要把 SPIN 当做教条。用固定的模式做销售在大客户交易中百分之百会失败。最好把这个模式当成对销售高手是如何探究的概括。把它看做指导方针，而非公式。

简言之，我们对提问技巧的研究发现，成功的销售人员善用如下的通用模式：

起初，他们问情景性问题来收集背景信息，但是他们问得不多，因为情景性问题会让买家不耐烦。

接着，他们很快进入到探究性问题，挖掘难点、麻烦和不满。

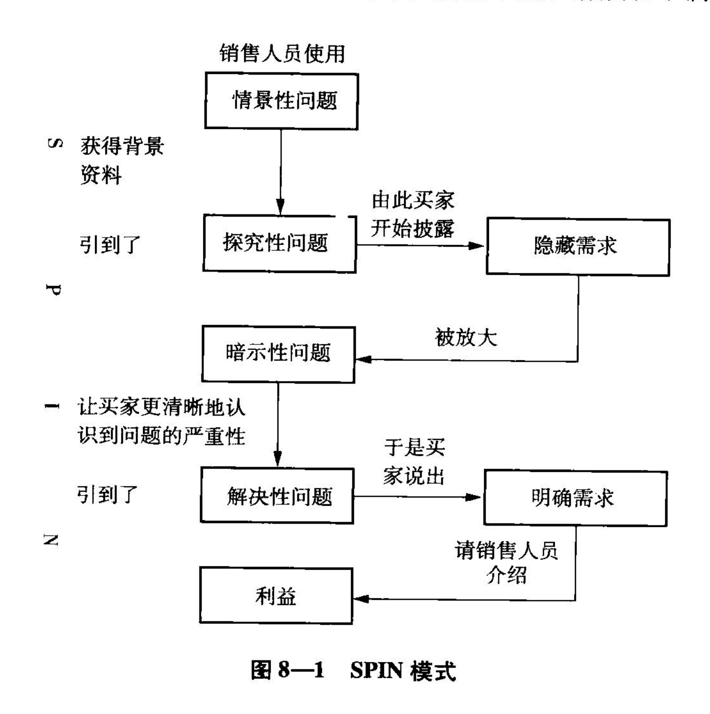


图 8—1 SPIN 模式

通过询问探究性问题，他们发掘出客户的隐藏需求。

一旦明确了隐藏需求，销售人员就会提暗示性问题，帮助客户从新的或不同的角度理解需求的重要性。这使得隐藏需求更强烈且更急迫。

然后，在买家认可问题已经足够严重，需要行动之后，销售高手会提解决性问题，推动买家关注解决方法，同时描述这个解决方案带来的利益。

当然，并非一定是按照这个顺序。比如，在拜访刚开始，客户就对你说了明确需求，你可能马上进入解决性问题，让买家谈一谈你提

供的利益将如何满足他的需求。也有些时候，当你在发掘问题或理解其隐藏的需求时，你可能需要提几个情景性问题，以获取更多的背景信息。不过，在多数情况下，提问会自然地遵循 SPIN 的顺序（或者 BICR 的顺序）。总之，这就是 SPIN 模式。

过去，SPIN 是一个帮助客户从新的或不同的角度看待问题的非常有效的方法。SPIN 帮助客户意识到对销售的产品或服务的明确需求。今天，情况变了。当然，销售一定要有对产品或服务的明确需求摆在桌面上，不然就不可能成交，但是现在的客户买的是销售人员的专家意见。本书先前讲述的价值创造策略，说明了销售人员的洞见或专家意见是如何增进客户关系的。在新的买卖关系中，SPIN 可以大展身手，让客户清晰地认识到价值。质量革命抹平了各种产品和服务之间的差异；因特网又拉低了信息的价值——如今销售人员必须要有能力提供洞见。洞见保持了差异性；商品和服务的交换几乎只是顺带完成的。

销售人员不愿面对的真相

在哈斯威特最近的调查中，473 名销售经理被问及：“如果询问潜在客户对销售过程的看法，下面的哪个评价最有可能听到？”最多的回答（39%）是：“他们的销售人员听完我的问题，马上就指给我看他们的目录上对我有用的产品（服务）。”说来说去都是和竞争对手差不多的话！（顺便提一句，参加调查的 90% 的经理认为这不是他们想要的回答。）只有 4% 答道：“他们帮我深入展开问题，之前我都没想到这些。我想我应该在销售拜访结束之后付他们咨询费。”这可是客户的原话。

需要强调的是，如今客户的问题可没有彻底消失。你总能挖掘出来一些实实在在的问题，如果不解决就会造成实实在在的麻烦。但是大部分高层管理者既没有时间也没有意愿去研究当下的问题。影响范围和影响时间有限的常规问题一般都分派给基层管理者去处理了。安排去解决当下问题的人，级别越来越低。当下问题是执行者的任务，

决策者只专注于未来。

有时候，你会发现一些问题，而那位倒霉的主管尚未意识到，或者他觉着那微不足道。你很走运，不过别得意忘形，在全面考虑所有可能的影响之前，不要马上跳到解决方案（像是63%的销售人员通常的做法）。

如你所见，顾问型销售方式难度增加了。为了使客户洞见孵化器生效，销售人员不能只是一本会说话的宣传册。还请牢记沟通边界条件：

人们重视自己所说的话和自己得到的结论，而不重视自己被告知的东西。

人们重视他们索要得来的东西，而不重视免费得到的东西。

在前面章节中，我们给出了一份指路地图，介绍每个客户洞见孵化器是如何起作用的。现在我们该学习如何开车了。换言之，我们要学习如何借助客户洞见孵化器来实施高级顾问型销售技巧，从而缓解上文概述的市场快速变化带来的影响。具体来说，我们需要战胜如下障碍：

- 信息更易获取。这提高了提出优秀问题的门槛。客户期望你进门之前就已经了解他们的生意。
- 质量革命。这改变了明确需求的本质：从前是需要解决问题，如今则需要洞见。管理者的职责不再是解决问题，因此，你揭示的问题及其后果最好专注于商业敏感度的五大要素。
- 产品同质化。提问技巧是唯一的办法，免于让你的产品、服务或品牌同质化。必须在购买流程早期创造“如梦初醒”的时刻。

那么，所有这些对顾问型销售，特别是SPIN销售，意味着什么呢？总结为一句话就是：这个新的销售环境、这个新的市场，已经引发了顾问型销售的链式反应，对技巧的要求大大提高。图8—2阐明了这个现象。

如你所见，信息更易获取、质量革命、产品同质化正从四个具体的方面改变着顾问型销售：第一，要求更高的提问质量和提问相关性。第二，明确需求的关注点从产品变成了洞见。第三，提问专注于商业

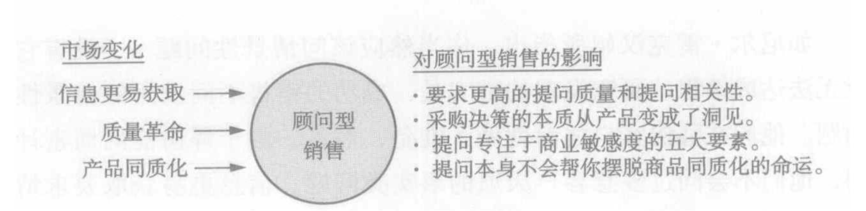


图 8—2　链式反应

敏感度的五大要素。第四，提问本身不会帮你摆脱商品同质化的命运。在本书中，我们已经从各个角度讨论过这些现实。在我们讨论 SPIN 不同应用的同时，你要牢记这些。

情景性问题

情景性问题搜集有关客户当前情景的事实、信息和背景资料。精心设计的情景性问题，可用于创造与客户之间值得信赖的对话。运用恰当的话，还可以展示销售人员的资格——他了解客户的公司，他做过功课。简言之，他们为难点问题获得了背景资料，为整个对话设定了情景。

如果一位销售人员如此开始对话："鲍勃，你是这里研发部门的负责人，是吗?"

"呃，是的。"鲍勃可能这么回答，他有点不爽。因为这是个毫无用处的问题。它招人厌烦，因为销售人员应该在见面之前就知道鲍勃的职位。

"那么你手下有多少人?"

"一个都没有。"

"哦，没有人，知道了!"

这类问题就像在酒吧里跟人搭讪："你是什么星座的?"

话说回来，要是有位销售人员对我说："谢谢您给我这次机会。我在浏览贵公司最新的季度报表时发现了一些有意思的事情，我跟您的主要竞争对手做了一下对比，而我只是想确认一下……这里说，您的销售收益率是 12%。这是真的吗? 您修正过这个数字吗?"

这个问题威力巨大。这是个纯粹的情景性问题，但是它显示了这位销售人员的各种品质，而这些是在难点问题中无法传达的。

如尼尔·雷克汉姆所指出，你当然应该问情景性问题——没有它就无法达成销售。研究发现的事实是，成功的销售不问没用的情景性问题。他们在拜访客户之前就做了准备，而且，由于拜访前的周密计划，他们不会问过多惹客户厌烦的事实类问题。信息更易获取要求情景性问题的质量更高。客户期望销售人员在初次接触之前就要对他们有更深了解。公司信息、竞争数据，甚至市场数据都在成为很多情景性问题的出发点，在信息时代，查到这些易如反掌。1988 年的时候（《SPIN 销售法》第一次出版的时间），销售人员想要得到有用的背景信息可远没现在这么简单。如今，一个销售高手能够问出一打引人入胜的情景性问题，但所有这些问题都是为了建立一个框架，从中销售人员可以传递洞见。

探究性问题

顾名思义，探究性问题探究难点、麻烦或不满。每个探究性问题都让客户讲述一个隐藏需求。这个隐藏需求可能与客户正在经历或将要经历的困难有关，也可能是为了着眼于一个更好的方案、一个全新的机会。

现在来做一个练习，你要从中发展出有效的探究性问题（见图 8—3）。难点问题可以依据第三章中讲的商业敏感度五大要素来分类。实际上，五大要素本身就是不错的由头。你可能想到多个难点问题都可以作为开端，不妨先推演一下。遍览你要探究的商业要素，最终你可能会发现只有少数几个（甚至只有一个）商业要素符合这两个条件：（1）有潜在的被忽视的问题（难点）；（2）你的解决方案能够有效地影响该要素。聚焦于你能解决的问题，强调那些可能被忽视的问题。

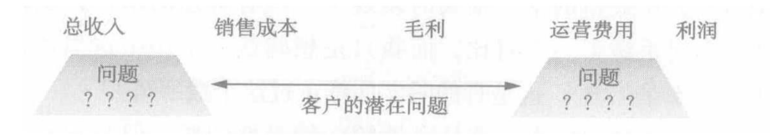


图 8—3　发现有效的探究性问题

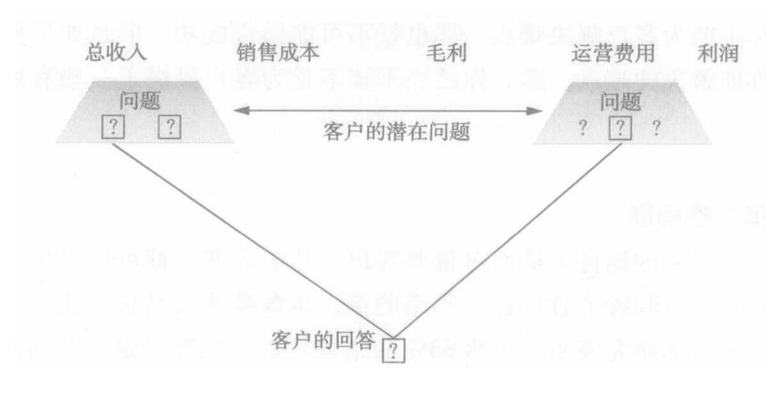


图 8—4　用问题打动客户

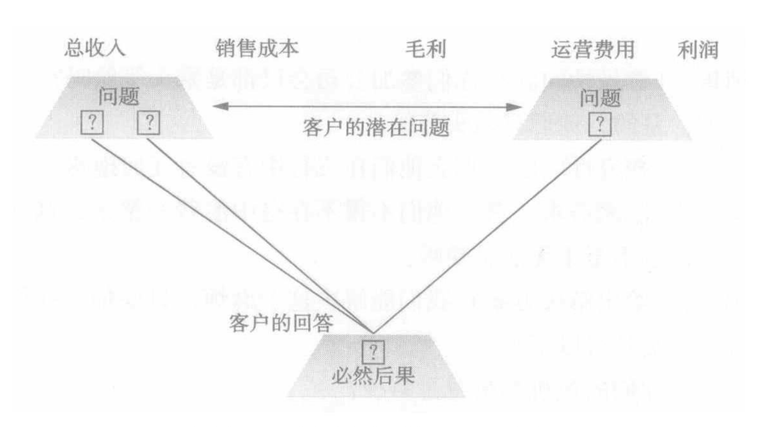


图 8—5　通过必然后果来思考问题

然后，通过精心地提问，把你提到的那些客户潜在问题提炼为一个（在极少情况下可能会是几个），你的客户就会被打动（见图 8—4），他会告诉你真正的问题是什么。

只要锁定到一个问题要素，你就可以通过其必然的后果来思考该问题（见图 8—5）。这是思考客户问题的方法。以此探究性问题作为开端。

尽管你不能仅凭难点问题就拿下订单，但它必不可少，因为正是探究性问题为其后的销售环节提供素材。

毫无疑问，探究性问题对客户采购决策的影响比情景性问题要大。

如果你不能为客户解决难点，那也就不可能销售成功。但是如果你揭示了你能解决的难点，那么你已经不知不觉为客户提供了一些有用的东西。

暗示性问题

让有经验的销售人员面对重要客户，其中大部分都可以提出不错的情景性问题和探究性问题。不幸的是，多数销售人员在此止步。哈斯威特最近的研究表明，高达63%的销售拜访，在客户说出明确需求之前就抛出了自己的解决方案。如果客户只有一个隐藏需求（不足以让他采取行动的需求），那么抛出解决方案就毫无意义。我们来看一个例子：

销售：（背景性问题）你们参加公司会议都是乘头等舱吗？

买家：是的，他们只乘头等舱。

销售：（探究性问题）那么他们在飞行中有没有任何抱怨？

买家：（隐藏需求）嗯，他们不得不在空中浪费一整天，这确实挺烦的，不过还不至于无法忍受啦。

销售：（给出解决方案）我们能解决这个麻烦，只要加入我们包机俱乐部的会员就可以了。

买家：你们的包机会员费是多少？

销售：我给您推荐这个800 000美元一年的套餐，而且……

买家：（大惊失色）800 000美元！！！就只是为了解决一些旅行上的小麻烦！你别逗了！

为什么这样？买家意识到了一个小的隐藏需求——“这确实挺烦的”——但是他肯定不认为这个问题值得投入800 000美元去解决。用价值等式来说，问题还不足以严重到需要投入高额成本来平衡。但是，如果销售人员采用了不同的方法会怎样？如果销售人员着眼于无形资产，利用客户洞见孵化器呢？这里，暗示性问题就成了成功的关键要点。让我们来看一下，更有经验的销售高手会如何在这个案例中使用暗示性问题，在提供解决方案之前，先使客户明确被忽视的问题（本例中，你会看到销售人员如何将这一点与减少运营费用联系起来）：

销售：（情景性问题）最近我在《财富》杂志上看到一篇文章，发现贵公司的 CEO 每年为公司赚 4 000 000 美元，而且她经常出差，是吗？

销售：（探究性问题）假设她从芝加哥奥黑尔机场出发，她会在机场通关等待或者其他事上浪费很多时间吧？

买家：（觉得不值一提）嗯，当然了，所有人不都这样！

销售：（情景性问题）我算了一下，她的时间对公司来说，大约值 2 000 美元一小时；而且还有其他人跟她一起出差吧？

买家：（仍然不觉得有什么大不了的）是的。他们每个人的时间都很宝贵，不过这是不可避免的成本。

销售：（情景性问题）我在贵公司的年度报告中发现，有一次董事会是在英属维尔京群岛的彼特岛度假酒店举行的——董事会成员要去那里恐怕麻烦不小？

买家：（意识到问题有点严重）没错，有些董事会成员花了两天时间才到那儿！而且还有几位，人到了，行李没到。真是一团乱麻！

销售：（暗示性问题）你为找一个新的旅行中介，要花费多少时间，多少精力？

买家：（发现严重性了）我们花了足足一个月，而且代价很高，因为我们与前一家中介的关系不错。还有，好像找新中介这事好像没人知道该谁负责。

销售：所以贵公司的 CEO 每去一次机场，就要花两个小时在登机和安检上，平均每个小时花费公司 2 000 美元；这还没算她的同伴——（暗示性问题）您想想看，在这些重要的出差旅行中着实浪费的时间有多少呢？

买家：（开始感觉到这次对话的冲击）那还真不少。

销售：（总结）所以，如果贵公司的 CEO 出差非常频繁，比如说，保守估计每年 100 次；那公司在她身上浪费的时间就值 400 000 美元！再加上她的同伴，加上头等舱的机票，这可是老大一笔钱呢。而且，要是能让董事会成员生活更轻松，那您的职场发展也会更轻松啊。

买家：照你这么说，我们高层的差旅成本真是远比我想象的多。

这位销售人员是怎样影响买家的价值等式的？初看无关痛痒的一个小问题，经他从新的角度阐释后就完全改观了。实际情况比客户估计的要严重得多——而且成本也高得多——以至于800 000美元的解决方案就显得合情合理了。

这就是暗示性问题的核心目的。它对买家认为无关紧要的问题，发掘其可能导致的所有后果，从而让买家得到更现实的看法。客户开始觉得严重了，需要采取行动了。暗示性问题还用于创造“如梦初醒”的时刻，用于揭示被忽视的问题，展示出人意料的方案，探究隐藏的机会。

我们的研究表明，暗示性问题对于向决策者销售尤其有效。在对使用者或影响者的拜访中，简单地问一些难点问题通常就能达到预期的效果，但是拜访决策者就没那么容易了。决策者更愿意与预测可能后果的销售人员谈笑甚欢。想想也有道理，因为决策者的角色要求他，需要通过眼前的问题，看到它的影响和后果才能成功。有好多次，我们采访刚刚结束销售面谈的决策者，发现他们对那些会提暗示性问题的销售人员赞誉有加，说：“那人说的东西正是我想说的”。决策者思考的焦点恰恰是可能的后果如何，如果你能说到这些，就可以更加有效地影响他们。

暗示性问题并非我们的发明。早在我们的研究之前，人们就在使用它了。翻检史事，无数能言善辩之士善于揭示问题，通过探究后果，让对方透彻了解其严重性。苏格拉底在这方面可谓大师——去读任何一篇柏拉图对话，你会发现这位历史上最伟大的辩士是如何运用暗示性问题的。然而，尽管暗示性问题的说服力强大，苏格拉底的例子同时暴露了暗示性问题有一个缺陷。按其定义，暗示性问题会使客户对小麻烦焦虑不安。那么，如果销售人员提了过多的暗示性问题，就可能造成客户悲观和消极。虽然没有销售人员会被迫饮毒酒，不过人们确实会怀疑苏格拉底的提问是否让自己心如死灰。

解决性问题

哈斯威特的研究证实，成功的销售高手使用两类问题来引导隐藏需求发展为明确需求。首先，他们使用暗示性问题来放大难点（如今

还要放大解决方案和机会），从而帮客户透彻认识该难点；然后，他们会使用第二类问题，来强化其解决方案的价值或好处——那就是建设性的，以解决问题为核心的解决性问题。基本上，他们的提问都是关于解决方案带来的价值或好处，启动新的方案，或探究新的机会。下面是一些典型的解决性问题：

- 对您来说，解决这个问题很重要吗？（尤其当客户先前并没有意识到该问题。）
- 为什么您觉得这个方案很有用啊？（尤其当客户本没有想到正在谈论的方案。）
- 还有没有其他的方法可以帮助你？（如果客户快要发现隐藏的机会。）

解决性问题的心理学依据是什么？

它将客户的注意力放在了解决方案上，而不是停留在难点上。这创造了一种建设性的解决问题的气氛，这样客户想的就是方案和行动，而不仅仅是问题和困难。

它让客户对你坦陈他们获得的利益，由此避免了认知不一致。比如说，像“你觉得加入包机会员对你们有什么好处？”这样的解决性问题，可能得到的回复是这样的“肯定的啊，我们的高管和董事会成员会方便不少。”记住确认偏差。

我们来看一段那位包机会员销售顾问的后期销售拜访记录，了解他是如何利用解决性问题洞察出人意料的方案，从而达到自己的目标的：

销售：（情景性问题）我看到一本《国会季刊》，说他们在考虑一则立法提案，将会严重影响贵公司的生意。我就想了，贵公司的政府事务部门跟你们地区的国会议员，还有其他众议员的关系还不错吧？

买家：嗯，我觉着还行，不过国会议员太忙了，很难约他面谈的时间。

销售：（解决性问题）如果贵公司的 CEO 能够不受干扰地跟他谈上两个小时，你说会不会有帮助？

买家：那当然……不过这种可能性很小。

销售：（解决性问题）为什么能跟议员单独见面这么重要呢？

买家：因为他的日程安排太满了，我们插不进去，而且就你提到的那个即将出台的立法，我认为他没有真正理解这将对他辖区的影响。如果能让他集中心思考虑一下这事，就最好不过了。

销售：（解决性问题）要是知道一位议员回家的频率——出席婚礼、葬礼、节假日，甚至是度周末，那会不会对安排贵公司的 CEO 与他同乘一架飞机有帮助？

买家：那肯定了。不过这太难办了吧？

销售：咳，正好你问到了。彭博社[①]有一篇报道，说因为国会议员们要出席各种重要的竞选和筹资活动，所以商业航班不能满足他们。（解决性问题）如果你给那位国会议员提供一张打折机票，可以乘坐贵公司的包机，顺便安排让你们的 CEO 和他乘同一架飞机，你觉着怎么样？

买家：太棒了，真是好主意！

在这段摘录中，解决性问题成功地将客户的思考点锁定到出人意料的方案：如何得到议员的行程。更重要的是，客户开始对销售坦陈自己的好处，说出“如果能让他集中心思考虑一下这事，就最好不过了”。这样的话。难怪我们的研究发现，客户评价那些提出许多解决性问题的销售拜访是：

1. 积极的；
2. 有建设性的；
3. 有帮助的。

解决性问题会创造积极的氛围，让客户坦陈由被忽视的问题、出人意料的方案或隐藏的机会带来的利益。因此，解决性问题对那些需要维系关系的销售人员尤其有效，比如向老客户销售。让客户说说那些已经得到的好处。

---

① 全球领先的数据、新闻和分析的供应商。1981 年建于美国，总部在纽约，为全球各地的公司、新闻机构、金融和法律专业人士提供实时行情、金融市场历史数据、价格、交易信息、新闻和通讯工具等服务。——译者注

销售人员的价值体现在他能提供专家意见。专家意见的价值体现在除此之外无处可得。客户开始倚重销售，愿意与之交谈，而不仅仅是因为他提供的产品或服务。

现在我们来回顾一下客户洞见孵化器，看它是如何改变采购决策的本质的。在过去的好日子里，你可以开门见山地问一些问题，凭着产品差异或服务优势轻松拿单。而就像我们前面讨论的，如今已经不再有这些差异化了。所以，现在销售人员需要卖自己的专家意见；需要创造客户对你的专家意见的明确需求。结果就是，采购决策的场景变成了这样："我会买你的产品而不是买其他人的，是因为我从你这得到了专家意见——那次谈话让我受益良多。"

仅凭提问，即使是围绕着产品差异而展开的 SPIN 问题，也不可能保证你的成功。能让你从产品同质化中脱颖而出的提问，是那些让你本人——销售人员——与别人拉开距离的问题。你和买家之间的对话，给他带去了价值。

SPIN 的作用并没有随时间消逝，它同以前一样有效。在顾问型销售的世界里，SPIN 本是用来将客户眼中的小难点放大为大麻烦、值得行动的问题，用来开发客户的明确需求。如今，在价值销售的世界里，SPIN 配合客户洞见孵化器用来创造洞见，开发新形式的明确需求。所以，在某种意义上说，SPIN 模式比以前更有效。

SPIN 是完美的顾问型武器，使客户洞见孵化器充分生效；高超的提问技巧是你的技巧弹药库中的终极法宝。SPIN 是颠扑不破的模式，如今的销售人员活学活用，完全可以用来对付快速变化的市场。时至今日，如果销售人员不能掌握有效的顾问技巧，则势必被浩浩荡荡的产品同质化大潮淹没。

要点回顾

- 销售科学中，没有专家去做必要的实地研究，去了解什么是真实有效的。
- 可以认为，是 SPIN 创造了顾问型销售这一行业，而且它至今是这个

行业的标准。

- 最初，SPIN 模式是用于挖掘客户对我所销售产品或服务的明确需求。在新的参照系下，它也用于挖掘客户对销售人员专家意见的明确需求。
- 市场变了，信息更易获取、质量革命、产品同质化正从下面这些方面改变着顾问型销售，特别是 SPIN 销售模式：
  要求更高的提问质量和提问相关性。
  提问专注于商业敏感度的五大要素。
  提问本身不会帮你摆脱商品同质化的命运。
  采购决策的推动力不再是产品，而是销售人员的洞见。
- 因此，SPIN 模式的应用已经发生了天翻地覆的变化。

第9章
改变势在必行

拒绝改变的人只会走向腐朽。拒绝进步的唯一场所就是坟墓。

——哈洛·威尔逊（Harold Wilson）

本书的主要章节都在介绍四个客户洞见孵化器，能够在当今的市场环境下，让客户心甘情愿地高价采购。我们也指出，这些客户洞见孵化器必须辅以顾问型销售技巧（即SPIN）才能生效。要将这些概念应用到实际工作中，需要行为的改变；而改变，是一项非常艰巨的任务。改变有两个层面：个人层面和组织层面。这一章将介绍如何在两个层面上灵活应用这些技巧。我们会首先概述一下改变这件事，然后阐释个人层面的改变，再后是组织层面的改变。

人人渴望进步，但没人愿意改变。改变是困难的，但是正如爱德华·吉本（Edward Gibbon）在他的旷世巨作《罗马帝国衰亡史》中所指出："人类的一切东西都必然不进则退。"而我们的研究也发现，无论对个人还是组织，改变都极为困难。在这一章，我们将清点前面八章中哪些内容有必要固化为行为——无论你是个人，是销售团队主管，抑或是企业总裁。

行为不可能仅靠读书就改变，即使是一本好书。正如医生常说："如果你想保持体形，如果你想身体健康，那么你要做到每天都适当饮食、足量运动。"这谁都知道，但是很少有人能够坚持做到。看来，问题并不在于人们不知道该做什么，而是在于他们不愿意去完成他该做的。而且无论个人或是组织，都面临同样的问题。它需要持之以恒，

需要刻意练习，需要每一天都做正确的事。

改变必然会发生。你必须去面对。达尔文说过，并不是强者生存，而是适者生存。伟大的码头工人哲学家艾瑞克·贺佛尔（Eric Hoffer）[①]是这么说的："在变革的时代，人们学习已有知识，却在学成后发现，他们是全副武装，准备对付一个已经早已远去的世界。"艾力·辛关将军（Eric Shinsheki）[②]说的精辟："如果不喜欢改变，就更不可能喜欢新鲜事物。"

行为改变的四大真理：个人层面

哈斯威特在两项人类行为研究上耗时最多：（a）成人学习原理；（b）高效变革管理的最新研究。同时观察这两方面研究，可以发现一个有趣的结论：若想改进某人的表现，或者改进某个组织的表现，仅仅依靠知识传递（即阅读图书或参加培训）必然失败。还需要很多东西，才能使销售行为达到可测量的、大幅度的改变。想要持久的行为改变，必须考虑到图9—1描述的四大真理。

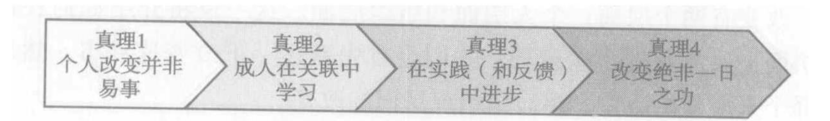


图9—1 行为改变四大真理

真理1：个人改变并非易事。正如使徒保罗（Apostle Paul）的警语："我所愿意的，我并不做；我所恨恶的，我倒去做。"人们本能地抵触改变，认为改变很难。原因如下："先入为主定律"阻止我们轻易改变；改变需要努力，而人天性好逸恶劳；人们通常假定自己现在的

---

① 自学成功的美国社会学家。终生在码头从事搬运工作，著有超过十本的社会政治学著作。1964年进入了加州伯克莱大学政治科学高级研究院，1982年获颁总统自由奖章。——译者注

② 第三代日裔美国人，曾任第34任美国陆军总参谋长，为首位晋升四星上将的亚裔美国人。——译者注

做事方式就是最好的方式。

真理2：成人在关联中学习。这个事实来自成熟的成人教育理论，即成年人学习是面向关联的。他们要在自己现有知识框架下找出与新事物的关联，才能消化吸收，为己所用。

真理3：在实践（和反馈）中进步。改变行为或灌输新知的最好方法就是：实践、重复以及强化练习。专业技能五花八门，每一种都得努力才能习得。

真理4：改变绝非一日之功。耐心是一项美德。改变需要时间、做好准备。持久的行为改变需要有衡量的标准，这样你可以以经验性证据来评价自己的进展。对变化中的每一小步都看在眼里，有助于新习惯的养成。

市面上流传着各种各样号称销售高手秘籍的东西。不幸的是，这些故事大多来源于经验（那是最主观的），而非源自科学研究、行为心理学或成人学习理论。30年来，我们致力于帮助销售人员改变行为；事实证明，大部分的销售人员，只要加以合理指导，接纳行为改变四大真理的理念，就能在行为上表现出巨大进步。

你准备好改变了吗？这里说的是行为改变——并不需要多少新的知识，重要的是新的行为。你必须放弃那些熟悉的东西。你主动改变，你拥抱改变。你要做双份努力，因为你必须推着那个抗拒改变的自己去改变。因此，你得让你自己经历这几步：

> **牢记改变的动机。**你想得到一个可衡量的结果——那是什么呢？
>
> **准备改变的阶梯。**勇敢承诺，核查结果——你准备好了吗？

你见过全国减肥连锁的效果吧，事实上，可以借“当众减肥法”帮我们理解大部分的行为改变过程。你为自己设定一个目标，然后在固定时间段后出现在大家面前，站上体重计——这是一个绝对的衡量标准，有无进展一眼可知。关键是，在大众面前这样做，相当于固化了激励体系。如果你达到目标，所有人都为你喝彩。如果没有达到，甚至更胖了，那你会无地自容。还有一个不言而喻的事实是，你对这个体系是否诚实。如果你遵守规则，就必然会减肥；如果变胖了，就

证明你没有遵守承诺。

真理1：个人改变从非易事

人们不轻易改变。人类的本性注定了养成新习惯会困难重重。如若不信，去问中学教师、运动教练、心理治疗师或营养咨询师。人们不愿接纳改变有三个理由：

- 根据“先入为主定律（the law of first knowledge）”，人们坚持相信最开始学到的东西，忽视后来对其不利的信息。这要求从“相信”着手解决。
- 大部分人缺乏意愿去追求卓越，换言之，大部分人安于平庸。
- 人们假定自己现在的做事方式就是最好的方式。这要求从“行为”着手解决。

“先入为主定律”也许是改变的最可怕的敌人。心理学家告诉我们，人类都倾向于将所见所闻与最初学到的知识联系起来。对于新的领域，你最初学到的东西就成了真理。之所以会这样，是因为在人类还住山洞的时候，学得快是有好处的。当我们还是洞穴人时，我们处在食物链较低的位置，作为被掠食者，你没有多少时间用来调节，必须得快速学习。科学家还告诉我们，我们以大家族的形式活动——15～30人之间。这样，“先入为主定律”作用明显：如果我们的家族有一天外出狩猎（或者是采集浆果），在寻找食物途中，外婆被一只剑齿虎吃掉了。问题是，我们必须快速学到什么？对！要和老人一起外出打猎。第二点，一定要跑得比外婆快。第三点，老虎是坏的。快速适应已经固化在我们的DNA里面，因为我们的祖先没有几次学习的机会。

关于“先入为主定律”还有一个著名例子，就是法国的马其诺防线（the Maginot Line）。马其诺防线是法国在1939年沿着法德边境建造的一项重要防御工事，用于抵御德国的进攻。第一次世界大战时的静态防御相当成功。法国人学到，德国的进攻可不是件好事，所以他们把整个防御策略都依托在那道伟大的防御工事上。1940年，德国从比利时、荷兰和阿登高地进攻——彻底绕过了马其诺防线。法国将领们

刻舟求剑，从此传为笑谈。

实际上，“先入为主定律”每时每刻都在对商业社会中的人产生影响。最先到的往往被认为是最正确的，得有很多的证据才能改变初衷。而且，如果你相信什么，就总能发现什么。如果销售是你的第一份职业，如果你相信客户最在乎的是产品质量和新颖服务——如果你以前正是凭这些轻松拿单——那么，恐怕你得多花些力气了。这是一场必输无疑的战斗，你将深陷价格战无法自拔。在现代环境下要做一个好销售，你需要学习客户洞见孵化器，并付诸实践。

人们缺乏追求卓越的意愿，原因很明显：那太累了，人们不愿意离开舒适圈。当然也有例外，比如极限运动爱好者。但事实上，我们大部分人天性安于现状，改变让我们无所适从。这就像锻炼这事儿一样——人人都知道经常运动有益健康，但是很少人有坚持到底的毅力。于是肥胖成了全球性流行病。另一个阻碍人们追求卓越的原因是动机下降：因为不能马上看到结果，我们开始泄气然后放弃。我们生活在一个鼓吹享受当下的社会。无奈的是，改变需要时间。

如图9—2所示，随着学习进程的发展，学习的热情在变化。养成一个新习惯通常要经历三个阶段：（1）“新玩具”阶段，这段时间你非常兴奋地尝试一种新行为（就像孩子拿到生日礼物）；（2）学习阶段，这是最辛苦的阶段，在这时你的动机会下降；（3）成效阶段，如果你一直坚持，就已经养成了这个新习惯，这时你开始看到新习惯带来的好处。

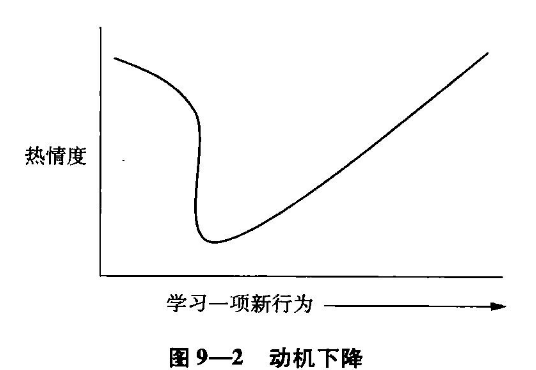


图9—2　动机下降

坏消息是你总要经历一次动机下降。当你试图做出改变，起初，你会感觉不适，感觉笨拙。你要规划好如何度过难关。想象一下，人们在学习一项新运动或新爱好时的感觉。最开始，他们兴致勃勃，除了自己的新宠都不爱谈论其他事情。然后，魔力消逝了，取而代之的是咬牙坚持，大部分人在这时都会着实体会到动机的下降。好在它持续的时间并不长。如果你坚持过这一段，你的新行为最终会给你带来远比你付出的更多的回报。

人们假定自己现在的做事方式就是最好的方式。他对别人的忠告和不利证据视而不见。这种现象也源自本书中曾讨论过的确认偏差，不妨以另一种形式表述：人们搜集信息或解读信息，都倾向于支持自己的先入之见。这里还有一条确认偏差在起作用，即“观察者期望效应”，意思是，当研究者预想了一个结果，于是无意识地操纵实验，或者误读数据，以达至他们期望的结果。我们都倾向于只看到那些支持我们原来所想的东西。J·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）① 说的好：“面对选择——是改变自己呢，还是证明没必要改变自己呢——几乎所有人都竭力证明没那个必要。”所以，数据胜于雄辩。并非我们尝试后发现没用，而是我们没去试，因为太难。

真理2：成人在关联中学习

这是成人学习理论的基本原则，由马尔科姆·诺尔斯（Malcolm Knowles）② 率先提出，成人学习是面向关联的。他们需要相关知识背景，他们需要理解学习的理由。就是说，他们需要清楚这些知识对他们工作有何助益。当他们真正认识到新技巧与他们的工作或其他职责之间的关联之后，成年人的学习效率高得惊人。

另一个基本原则是成人在乎实用性。他们想看到直接效果。你在读过前面章节后，也许自信理解了客户洞见孵化器。那你有没有停下来想想这些对你所在行业的作用呢？不妨拿下面的问题问问自己：

---

① 美国经济学家、新制度学派的领军人物。——译者注

② 美国著名教育学家。——译者注

如果有人说："你的客户遇到的最常见的被忽视的问题是什么？"你答得出吗？

如果有人问你："最典型的能为客户带来价值的出人意料的方案是什么？"你能阐述这个方案吗？

要为客户介绍你们公司的多项业务能力，你能否站在为他解决问题、帮他创造机会的角度来说，而不是说你们有哪些产品？

如果做不到，那你还没有真正理解客户洞见孵化器。建议现在暂停阅读，仔细思考上述问题，找出答案。在网页 www. huthwaite. com/escaping，我们提供了一些工具可以帮你轻松寻找答案。

那些寻求改变的人们务必在他们要学习的技巧和这些技巧与日常工作的相关性之间画一条清晰的瞄准线。拿客户洞见孵化器来说，很重要的一点是，你要找机会去付诸实践——看看好用不好用。行动之前，你要完成那些练习，清晰写下你能做什么。你得找到被忽视的问题、出人意料的解决方案、隐藏的机会和双方实力的中介人（交叉销售）的可能性，然后利用这些思路多练几次，最好是找同事或者经理陪你扮演角色，并给你反馈建议。你需要真刀实枪地练习，看看这些新技巧作用何在。你需要体验客户洞见孵化器如何应用在你日常工作中。然后再重复应用，步步为营地在实践中强化学习。

西里欧·豪尔（Cyril O. Houle）[①] 在他的著作《学习模式》（*Patterns of Learning*）写道："对大部分人来说，工作是生命的重心。通过长期地思考工作、分析工作和完善工作，往往就能找到自我实现之路。"他主持了一项著名的学习动机研究，发现了用于归类动机类型的原则，其中一条就是：目标导向的学习者善于通过学习完成鲜明的目标。我们说回那条瞄准线：至关重要的是看到客户洞见孵化器在你日常工作中的威力。要做到这一点，为了学以致用，你需要把它们置于具体情境之下，认真写下你需要了解的具体细节。

① 美国成人教育学家，芝加哥大学教授。美国成人教育协会（AAACE）设有以豪尔名字命名的国际成人教育著作奖金。——译者注

真理3：在实践（和反馈）中进步

别忘了，在你停下练习的时候，某个地方有人正在练习，日后你俩相遇，你会败在他手里。

——爱德·麦考利（Ed Macauley）

“（如果有人相信）那些高水平的运动员不需经过大量训练就有如此水平，他们应该停止这种想法。”霍华德·加德纳（Howard Gardner）① 在1995年《美国心理学家》杂志中如此写道。确实，没有实践就没有收获。对于什么是专家的本质，有不少学院派思考：是天赋异禀？是基因优秀？是自然杰作？是学习得来的呢，亦或是气质使然？是什么样的人能在困境中锲而不舍？暂不论这些生理学或心理学因素，其实大家都同意：在这个世界上，任何人想在自己选择的领域内成为专家，都必须经过大量练习。

我们喜欢用的一个词是“圆满实现（entelechy）”，将你的潜力变现——纸上谈兵或许简明优雅，但代替不了真刀实枪的实践。要熟练掌握任何技巧——无论是高尔夫、弹钢琴或是销售——都少不了全力以赴、冗长乏味、困难重重的练习。圣雄甘地曾说：“少许实践比成天布道更有价值。”

当然，你的所学所练一定得正确。如果你连握杆手法都错了，或者向后挥杆过快，那么整天待在高尔夫球场练习击球也于事无补，只会越错越离谱。所以还需要实践的反馈，需要日常辅导。如果经理没有时间，即使是同辈或同事的意见也是好的。道理很简单：你看不到自己挥杆的样子。即使老虎伍兹也需要听取反馈意见。

对于客户洞见孵化器，实践练习有额外的目的。练习会迫使你自己详细思考，如何运用这些客户洞见孵化器。你可以问那类问题？从理解客户出发，你能整理出什么销售拜访策略？规划正确的实践内容，然后开始练习。找时间与经理做角色扮演。设定演练情境为那些能准

---

① 著名教育心理学家，1983年提出“多元智能理论”，被誉为“多元智能理论”之父。其系列作品已由中国人民大学出版社也版。——译者注

确反应你如何帮客户创造价值的情境，然后重复练习。养成新习惯多么美好啊！

艾伦·科夫（Allene Kieffe）在《大急流商业周刊》上（*Grand Rapids Business Journal*）发表的文章“现代游戏名为创新”中写道：“习惯会帮你节省时间，使你能关注整体，而非那些进行中的细节。如果我们都像初学乍练时那样为每个动作操心，那生活将无比困难。想象一下，如果你每次开车都像第一次摸方向盘，会是怎样。因为习惯如此有用，所以不容易打破，也不容易忘记，而且……也不会忘记。”在 www. difficult. ca/Article/IV – The – Formation – Of – Habits. html 上有一篇文章叫“习惯的构造”（“The Formation of Habits”），作者这样写道：

> 在生理学看来，学习能力取决于神经系统的可塑性。神经元，尤其是那些与智力相关的部分，不仅对神经电流敏感，而且会被电流改变。最可能发生变化的地方是神经突触，但其具体过程尚未可知。有不少理论解释发生了什么，但是没有一个被广泛接受，目前只有化学变化理论得到了最有力的支持。大家都认同它，但是仍然不清楚是什么引发了变化。原先电流要很困难才能通过某些传导元，后来就变得很容易了。那些最初存在的阻力逐渐消失了，而且传导元被改变了。这个可塑性过程解释了习惯是如何改变的。改变习惯需要两步：废弃某些现存的连接，然后形成新的连接。一个坏习惯消失了，也就意味着一个好习惯出现了。

关于是什么养成了习惯化行为，有林林总总的说法，但是有一点是肯定的：需要多次重复。你得一边练习，一边听取反馈，一遍又一遍。

真理4：改变绝非一日之功

虽然有句谚语说：“跳两次10尺的跨步，也过不去20尺的裂缝。”不过，我们说进步的确是可以累加的。如果你没有马上看到成效，也不用惊慌。改变需要时间、毅力和付出。

人们不可能说变就变：你要善于发现自己的哪怕一点成功和进步。

想知道自己真的做得怎么样，最好找你的客户去要反馈。直接去问。先问那些你最近拜访并成功了的客户——推心置腹地问："您愿意为上次拜访付咨询费吗？我有没有为您创造真正的价值？"然后再问那些被竞争对手抢走的客户："我在哪些地方创造价值失败了呢？您可以描述我的顾问型销售技巧吗？我怎样才提高自己的方法呢？"

把这些反馈融入你的学习过程。将其分成不同的类型，然后设置优先级。从每一条反馈中找出成功之处，找出需改进之处，寻找规律并做记录，以备后用。加以练习。

> 所有的保守主义都是基于这样的想法：如果你不动它，它就不会变化。错了。如果你不动它，你是在放任自流。
>
> ——切斯特顿（G. K. CHESTERTON）

不过，其中最为要紧的是一定要设定标准。你得有一些衡量指标，来帮助你明确自己是否在进步。我们玩的所有游戏都要计分，我们也记录团队中的各种数据。漫无目的的练习纯粹是浪费时间。你可以在钢琴上练习击键 140 000 次，但这可提高不了你的弹奏水平。

必须量化你所付出的努力。销售人员可以为自己设定如下这些衡量标准：

记录销售拜访的跟进比例。如果你真的在进步，这个比例应该在一段时间后有显著提高。

记录你拿下的订单中有多少是交易型的，以及那些不是只要求价格的客户。前者比例越低，说明你水平越高。

对本书主题来说，这段内容嫌冗长了些。如果读者希望了解更多，请参看我们的网站 www. huthwaite. com/escaping。在那里，你能找到用于衡量你的进度的工具，以及将你打造成世界级销售高手的工具。如果你不设定标准，虽然可以安慰自己一直在前进，但说不定是走在错误的方向上。

改变的技术并不简单。下面是我们总结的要点。按照这几条思路，你可以轻松完成改变。

个人改变从非易事	•“先入为主定律”妨碍变化。人们坚持相信最开始学到的东西。 •人们缺乏追求卓越的意愿，因为他们安于平庸。 •人们假定自己现在的做事方法是最佳方式——因此不觉得需要改变。
成人在关联中学习	•成人是面向关联的；他们从已有知识框架出发看待事物。 •成人在乎实用性，他们要知道这对自己有何意义。 •运用“瞄准线”，是活学活用技巧的关键。
在实践（和反馈）中进步	•重复练习正确的事情。汗水总有回报。 •实践练习有额外的目的——优秀从此变成卓越。
改变绝非一日之功	•反馈非常重要，可以确保你的方向正确。 •标准必不可少，如果你想要客观数据来验证行为变化的话。

综合成人学习原理和高效变革管理的最新研究，我们发现，仅仅依靠知识传递远远不够养成一个好的行为习惯，还需要意志力去克服天生的心理偏误；还需要全心投入和百折不挠；还需要不断的实践练习，听取反馈；以及，可能最重要的是，衡量标准。不过，用不着害怕——你肯定能行！

行为改变的四大真理：组织层面

组织层面的改变与个人层面的改变类似，只是额外多了一些需要考虑的事情。有趣的是，虽然这四大真理对任何行为改进的行动都至关重要，但它们与这些行动的具体内容无关。它们只决定这些行动能否产生效果。

我们来研究这四个真理，理解为什么许多行为改进的行动以失败告终，以及如何利用这些真理来促成理想结果。企业高管的职责是完成那些“缺之无损，加之有益”的目标。在组织层面运用客户洞见孵化器需要改变与客户交流的部门的工作方式，也就是需要改变行为。因此，有些需要在组织层面引起重视的基本原则，类似于我们前面讨论个人层面的内容（见图9—3）。



图 9—3 行为改变的四大真理

真理 1：组织改变从非易事，也不会说传下命令要求改变就能改变。只有可以量化的事情才能达成。衡量标准是改变的动力。

真理 2：成人学习那些与己有关，于己有利的东西。如果仅仅对公司有用，那么不可能让每个销售都真心投入。

真理 3：教室培训无可替代。坐在教室里学习的成本极高，因此，教室培训应该尽量多地安排互动练习和反馈点评。

真理 4：组织不可能说变就变。只有那些精心安排流程，包括训后强化、有效辅导、量化目标和个体点评的培训项目才能成功。

很多销售主管和总监都有同感，想给销售人员灌输新行为是一项极大的挑战。为什么会如此困难呢？哈斯威特公司发现有两个因素导致了组织变革的失败，如图 9—4 所示。

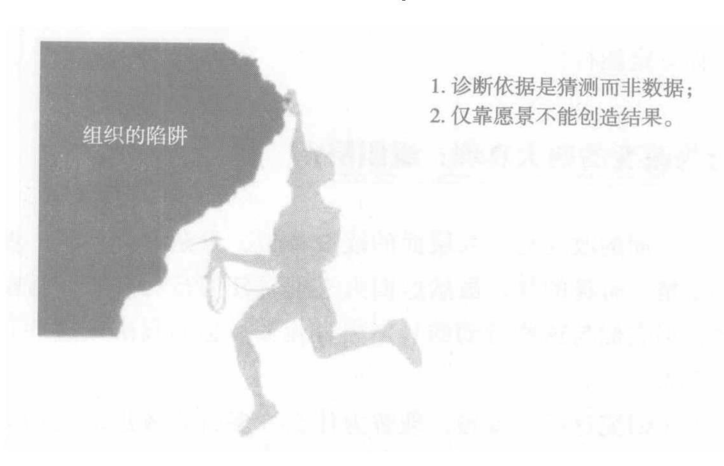


图 9—4 组织的陷阱

假设你生病了去看医生。你走进一个阴森森的房间，注意到医生冲你的方向瞟了一眼，就胡乱给你开了一张处方。你恐怕会奇怪，他到底是凭什么下的诊断——你还没开始描述你的症状呢。不加诊断就

开处方，这是渎职。在何种程度上，你的销售主管或培训部门也在为自己的销售团队随随便便就开处方呢？哈斯威特自成立至今，一直为《财富》500强公司诊断，唯一的依据是数据，而非猜测。在我们建议变革行动之前，不少公司都对我们所做的诊断感到惊讶。

本书讨论的大部分内容都需要较高的销售技巧。你的组织准备好这个挑战了吗？读过本书，你已经在提高销售业绩的道路上迈出了重要的第一步。下一步就更难了：日复一日地对你的客户使用这些技巧。从关注数据开始，而不是凭空猜测。很少有管理人员意识到让一个组织更上层楼是多么艰巨的挑战。大部分甚至不知道会遇到哪些挑战，更别说艰巨性了。憧憬成功本身并不能创造结果。想了解你要面对的挑战，尤其是任务的艰巨性，请到我们的网站评估你的销售团队。你会觉得自己的发现很有说服力。

真理1：组织改变并非易事，也不会奉命改变

变革失败的最常见原因是实施改进行动之前准备不足。大部分变革行动从一开始就注定失败，因为高管们想当然地假设所有人都意见一致。不幸的是，就算是有心心相印这回事，也从来不足以支撑变革中所需的努力。

任何组织，在要求销售人员学习新事物之前必须满足两个条件。第一，公司的销售部门高管一定要对怎么才算“成功销售”达成一致。往往是公司邀请外部资源来培训销售技巧，却忘了协调自己人对一些事情的不同期望，比如销售人员、销售业绩或整个组织如何参与正在进行的项目。理想情况下，“成功销售”的定义中应该包括对生意的具体特性的共识，或者包括那些掌握衡量标准的人，还有评估进展的时间节点。有可能的话，描述清楚短期、中期和长期的影响。除非销售主管们对行动目标达成一致，否则没有人能射中靶心。

在变革启动期间要完成的第二个条件是，制定将在一段时间内用于推动这次项目的一套衡量标准。只有可以量化的事情才能达成。一定要制定这些衡量标准，届时组织中每一层的员工就都有责任朝着积极的方面推动这些数据。

这里的关键是设定出平衡效率和效用的指标。

大多数企业管理者一听到指标，就会本能地想到财务指标：投资回报率（ROI）、总收入、销售成本、利润等。尽管这些指标是财务管理中的重要部分，但是它们通常不够细化，所以不能成为好的变革推动力，尤其当变革的核心是销售人员的行为时。

为了更加细化衡量指标，很多高管自然会想到行为导向的标准，比如要求每周拜访量、每月销售计划或每季度总结销售拜访情况。哈斯威特称这些衡量标准为"效率指标（efficiency metrics）"。尽管这些指标可能有助于推动变革，但是绝不是全部衡量指标。效用的评估同样重要。

效用衡量指标（Effectiveness measures），是用来跟踪个人或组织里执行情况的指标，具体衡量的是那些被认为可预测的销售成果的进展。真正的效用衡量指标，不仅要能用来预测成功与否，还要尽量以客观的、量化的和经验性的方式来衡量。还有一种理解方法是这样的：效用衡量指标通常是领先指标，而效率指标（和财务指标）通常是滞后指标。借助这两种指标，售中纠正、实战辅导、以及战术微调的作用都会越来越明显。

真理2：成人在关联中学习

成年学习者常常会无意识地过滤掉一些事情。如果感觉学习内容与自己无关，或者并不重要，就会左耳进右耳出。是否经常有这种情况：你读到一篇有意思的读物，你希望能全部记住，结果却是很快忘光了？

如果销售人员要学习新的行为、新的技巧或新的流程，那么所学内容必须要和他们日常工作经验关联起来。只是对概念、工具或技巧泛泛而谈，就期望销售人员能应用到实际工作中，这是不可能的。

如果一项销售行为改进行动要求销售人员做没做过的事，那么，应该在他们日常工作的情境之下来进行体验式学习。就是说，对新技巧的学习，必须包括角色扮演和模拟拜访。对新工具的介绍，必须基于真实的财务数据。对新流程的推行，必须符合实际的公司文化和价值观。

我们的调研无可辩驳地证明，在接受过销售培训的学员中，仅有10%～15%会应用一般概念到他们的日常工作行为中去。不知当管理

者发现投资回报率低至一成之后，还会不会投资这些培训活动。实际上，每年浪费的培训投资数以百万计，只因没想到为学员建立一个清晰的、有关联的学习情境。

真理3：如果使用不当，教室培训成本高昂

报名参加培养耐心的四小时函授课程，并不会把人变得有耐心。同样的道理，通过几个小时来培训销售人员，比上几天课要难得多。

原则上，你可以用一两个小时传递那些“销售高手的素养”之类的知识。而且，你也能让你的销售团队记住这些纸上谈兵。但问题在于，这会给那些接受过如此“培训”的学员的辅导者带来巨大压力。不幸的是，指导环节是大部分销售团队的阿喀琉斯之踵[①]。有太多的销售主管，让自己成了一个更厉害的销售人员，而不是指导下属去销售。不论你是想打造销售文化，还是想变革销售文化，指导的环节都是最难的难关。所以，留给指导的压力越大，就越难从销售培训中得到成果。

一次四小时的知识传递式培训，把回报投资的全部压力都留给了销售组织的薄弱环节，就是销售指导上面。而精心设计的销售培训，应该为销售人员提供：（1）在安全的环境下，第一次练习新技巧的机会；（2）现场反馈，给予专业的点评。这就极大降低了留给销售指导的压力，因为销售人员离开教室后就可以自行练习。根据我们的调查，在没有指导的情况下，学员会在培训结束后的30天内遗忘掉87%所学的内容。

每个为教室培训做过预算的人，可能都清楚花在教室里面的时间是多么昂贵。工作时间成本、差旅成本以及培训本身的成本和相关的办公成本，再加上机会成本，这个总成本会让大部分高管跌破眼镜——“我们的预算怎么可能负担这样的培训！”对消减这些成本的追求，是促进在线学习（e－learning）快速发展的最大推动力。

不幸的是，在学习新技巧和新行为的过程中，教室培训的作用无可替代。如果没有机会击球，没人能学习打高尔夫或打网球，也没人能独自练习学会探戈。不管是掌握武术、乐器或者新的销售技巧，学习者一

① 希腊神话中，英雄阿喀琉斯刀枪不入，只有脚后跟是唯一致命弱点。——译者注

定要有在无后顾之忧的环境下进行练习的机会。此外，学习新技巧一定需要或多或少的指导。即使是最资深、最有经验的从业者，也不可能一边初学乍练新技巧，一边有效分析如何提高。只有教室培训才能提供一个既能安全练习又能现场反馈的平台。因此，尽管教室培训成本不菲，但没有更好的方式可以提供模拟练习和即时的个性化反馈。想要改变销售团队的行为，就必须在培训设计中尽可能增加练习和反馈的机会。

真理 4：组织不可能说变就变

真理一强调了衡量标准的重要性，它就像是推动变革的引擎。然而，即使制定了恰当的衡量指标，仍然可能缺乏在一段时间内坚持这个标准的决心。很多变革因此中途而废，这种情况比因缺乏衡量标准而失败还要多。让我们来看一些坚持关注衡量指标和防止动力丢失的关键因素。

许多研究表明，行为改变过程中，在得偿所愿之前通常会经历一段短暂的低谷。试回想当我们尝试新的网球拍握法，参加新的高尔夫俱乐部，适应新的跑鞋，或练习新的控球技巧时都会经历的那段阵痛期。销售培训也一样：新的方法、技巧或工具在提高销售表现之前反而会妨碍其原先的表现。往往，这种暂时的低落却导致组织放弃坚持先前约定的衡量标准。一旦衡量指标的动力消失不见，人们回到自己老习惯也就只是个时间问题了。

解决这个问题的一个关键，就是通过日常指导来树立信心。通常由第一线的经理担任辅导者的角色——当然不是所有情况下都这样。哈斯威特的调研证明，要达到持续稳定的销售进步，销售经理对团队的指导是必不可少的。

有两个领域，指导者在其中扮演重要作用，那就是体育和艺术。有趣的是，无论是体育还是艺术，雇一位从未学过指导方法论的教练都是不可思议的。若是雇了一位连他将指导的活动的方法和技巧都不熟悉的教练，那更是天方夜谭。但却没人拿这些标准来要求销售经理，这真是咄咄怪事。如果某个组织还看重指导的作用，往往会随口对销售经理说“去指导一下你的人”。没人告诉他们该怎么指导，也没有一个指导的衡量标准。更有甚者，就销售培训来说，居然不要求经理们一起掌握所培

训的内容，似乎组织期望那些销售人员参加完培训后就立竿见影地变身为高手。因此，当我们讨论衡量标准这一推动变革的引擎时，我们需要确认和指导相关的一些因素作为主要内容得到足够关注。具体说来，有三点必须引起注意：

在用于推动变革的主要衡量标准中，一定要包括关于指导的评估指标。

销售经理应该共同参加所有培训，并要求熟练掌握新方法、新工具和新技巧等。

培训或指点销售经理们如何指导下属。

10 多年来，我们研究世界级销售组织区别于泛泛之辈的特点，发现那些优秀的销售团队有一些为数不多的共同特征，其中之一即是引人注目的指导文化。在行为变革行动中，引入上述三条要点，可以保证成功所必须的指导文化存在且有效。

应对真理四的最后一个要点，就是实施训后强化计划。训后强化应包括让销售人员重新聚集、实践练习，从而内化培训中介绍的技巧、行为、工具和流程。训后强化应该精心设计、恰到好处，不给受训者增加不必要的活动负担。就是说，应该根据每个销售人员和经理的个人情况进行调整。

总之，真理四说明组织需要从培训结束到销售新行为生效这段时间维持动力。日常指导、衡量指标和训后强化是实现这一目标的三大基本要领。下面总结了有关组织变革的要点，不妨将之用作你准备组织变革的“小抄条”。

	准备阶段
组织改变并非易事	“成功销售”的定义
	平衡效率指标和效用衡量指标
	建立关联
成人在关联中学习	新工具和新流程
	有效指导
教室培训无可替代	在安全的环境下练习、给予专业反馈
	坚持衡量指标
改变绝非一日之功	日常指导
	训后强化

我们已经回顾了改变个体行为和组织行为的要素，一直强调要想成功改变行为，仅靠从书本里寻章摘句或者在教室里集中培训是远远不够的，必须考虑到在组织中如何推动变革的一些基本认知。我们通过明确变革愿景、细化衡量指标、关联行动回报来完成。我们要同时关注个人层面和组织层面。只要做到这些，就可以摆脱价格驱动的销售困境。

本书讨论了从哈斯威特针对价值创造所作的调研中得出的一些结论，其中有些非常重要。没有真正的经验性调研，就不可能发现真知灼见。每一位销售人员、每一位销售经理都认为自己什么都知道。我们三十年的调研证明他们什么都不知道。市场总是走在销售人员的前面，因为这些年都是市场在突破局限，而且市场从未像如今一样和销售人员为难。“价值”的定义明显超出了绝大部分销售的想象空间。

案例研究：波音公司的变革

临近2003年底，波音商业航空服务集团（CAS）准备搞一次改革。CAS的销售团队是拜占庭式的，由五个公司组成。问题在于，他们都向同一类客户销售——航空公司。你都能想象出来，这让那些航空公司的高管们一头雾水。几个团队貌合神离，有时候还会恶性竞争，这可不是什么好事。

变革箭在弦上。史蒂夫·阿列蒙（Steve Aliment），CAS的销售副总裁读过《SPIN销售法》后，被其中销售诊断的方法所折服。他联系了哈斯威特，打算给波音带来一些变革。第一步是，CAS把五个销售小组合并为一个。他们诊断了每一位销售代表的技能，然后与哈斯威特研究认可的优秀标准相对比，就此废弃了五大销售团队一度擅长的特征销售法，要求新阶段的销售必须得是通才而非专家。1/3的销售代表过关了。

接下来是难点。波音CAS认识到，要改变销售行为，仅靠培训是远远不够的。培训是一个重要部分，它让大家有共同的语言，一起努力实践验证过的方法论。他们甚至让市场部门的同事接受

同一套体系的培训，以确保大家认识统一。这是他们模式中的一部分。一旦市场和销售部门统一了认识，并专注在客户需求上，文化变革的有力因素就势不可挡了。现在，每一位销售通才都由一位产品专家支持，完全以客户产出为导向。

但是，成功注定要通过强化练习才能得到；新技巧一定要付诸实践、日常指导，并加以测量评估。屡见不鲜的情况是，大部分人接受完培训，嘟囔一句“挺有意思的”，就将培训讲义丢进抽屉。之后一切照旧，就像没参加过培训一样。为了克服这种顽疾，波音设立了周密的计划，指导、跟进和技能评估，照章奖励达到衡量指标的销售代表，处罚那些未通过的。销售人员很少喜欢在拜访计划这些事情上遵守规定，所以波音制定了一系列严密的步骤，包括拜访计划、拜访计划评价和拜访计划辅导等。例如，销售副总裁亲自评价下属的销售计划，合格才能出差。而所有这些持续了将近一年，直到新技巧变成了销售人员的习惯。

有趣的是，在这项翻天覆地的变革过程中，波音公司并没有调整 CAS 的收入目标。销售人员裁掉了 2/3，可是接下来的三年中，CAS 不仅达到甚至超额完成了销售目标。变革获得了令人振奋的、持久的成功。波音的 CAS 销售团队运用完美的策略实现了转型，达到了理想目标。

无论是改变个人行为还是组织行为，使之适应大势所趋，都需理解市场环境并且认清自身情况。哈斯威特为你提供流程和技巧，以及具体做法。

要点回顾

- 人人渴望进步，但没人愿意改变。可是，除了改变，别无选择。
- 行为不可能仅靠读书就改变，即使是一本好书。
- 哈斯威特在两项人类行为研究上耗时最多：（a）成人学习原理；

（b）高效变革管理的最新研究。同时观察这两方面研究，可以发现有趣的结论。

- 无论是个人层面还是组织层面，都有四大真理影响行为改变。
- 个人层面。行为改变的四大真理：

  真理1：个人改变并非易事。原因如下："先入为主定律"阻止我们轻易改变；改变需要努力，而人天性好逸恶劳；人们通常假定自己现在的做事方式就是最好的方式。

  真理2：成人在关联中学习。这个事实来自成熟的成人教育理论，即成年人学习是面向关联的。他们要在自己现有知识框架下找出与新事物的关联，才能消化吸收，为己所用。

  真理3：在实践（和反馈）中进步。改变行为或灌输新知的最好方法就是：实践、重复以及强化练习。

  真理4：改变绝非一日之功。持久的行为改变需要有衡量的标准，这样你可以以经验性证据来评价自己的进展。
- 组织层面。行为改变的四大真理：

  真理1：组织改变并非易事，也不会说传下命令要求改变就能改变，只有可以量化的事情才能达成。衡量标准是改变的动力。

  真理2：成人学习那些与己有关，于己有利的东西。如果仅仅对公司有用，那么不可能让每个销售都真心投入。

  真理3：教室培训无可替代。室内培训应该尽量多安排互动练习和反馈点评。

  真理4：组织不可能说变就变。只有那些精心安排流程，包括训后强化、有效辅导、量化目标和个体点评的培训项目才能成功。

从理论到实践

透彻的研究、案例学习及诊断剖析，请至
www.huthwaite.com/escaping

译者后记

一个很有趣的现象是，商业类图书中，很少有人愿谈译笔。可是读者自然有权抱怨，如今的商业图书，往往错讹百出，不忍卒读。

对本书，译者自信是商业图书中少见的精品译作。

三流的译者，没有责任感，翻出来的文字驴唇马嘴，对不起作者，对不起读者。

二流的译者，对作者负责，力求忠实表达原意。

一流的译者，对作者负责之外，还会对读者负责。

本书译者远非一流，但愿意拿这个标准来要求自己。试举几例：

1. 书中讲到要通过精心设计的提问，让客户主动意识到销售人员的价值。讲了两条标准，分别是“To produce the ‘aha’ reaction ”，“To get the customer to deliver an invitation”。如何翻？如果只要求对作者负责，译为“创造一个‘啊哈’的反应”，“得到客户的邀请”，当无问题。但前者不是中文，后者的意思则差了一点。我们最后译为“让客户如梦初醒”，“让客户主动邀请”。

2. 在一个例子中，说到马奇诺防线。最后的一句是这么说的：“Generals are notorious for their tendency to fight the previous war。”“将领们声名狼藉，因为还停留在上一次战争的思维方式。”这样也还行，不过我们译为“法国将领们刻舟求剑，从此传为笑谈。”

3. The business of business is the con-summation of a free-will exchange for mutual benefit, initiated and facilitated by the salesperson. 首先是“the business of business”怎么讲？弗里德曼有一句名言，the business of business is business，玩文字游戏，其实含义是“企业的本分就是经营”。好的，只是这里第一个 business 不能译做企业，应该是“生意”。后面呢，free-will 不能译做“自由意志”，mutual benefit 也不能是“共

同利益”。更麻烦的是，书中后面多次引用这个定义中的不同部分，要都多头兼顾，就得多次修改。最后的定文是：“生意的本质，就是在销售人员的发动和促进下，双方为了各自的利益，进行你情我愿的交换。”

4. 多次出现 buttom line 一词，比如“It could negatively affect the bottom line”。原来不是“底线”的意思，而是指的财务报表中的最后一栏，也就是汇总栏。那么，译做“会导致总收入减少”，既符合原意，可以让读者轻松理解。

5. commodity，简简单单一个词，是译做“商品”还是“日用品”？衡量上下文之后，我译为“快销品”。几章之后，类似语境中出现了一个 commoditization。查遍四五种权威字典，辅以 google 和 wiki，也寻不到合适的意思。百思不得其解之际，灵光一闪，豁然开朗，再读上下文，顿时通透顺畅。commodity 是“同质化商品”，commoditization 是“（商品）同质化”。

6. Business executives are paid to produce the outcome that is desirable but not inevitable. 关键是这个“desirable but not inevitable”。一开始，译为“值得追求但并非必然”，基本解释通了，而且整齐好读。后面又几次引用这个表达，我们反复琢磨作者真正想传递的含义，以及对应的中文，最终改定为“企业老总的职责是追求那些‘缺之无损，加之有益’的产出”。其实，如果不是为了照顾原文的书面化，可以用更好懂的口语表达为“没有它，死不了；有了它，更美好”。

7. It amounts to nothing more than fool’s gold. 三流译者会译为“那些加起来也就是傻人的金子”。二流译者知道 fool’s gold 的典故，会译为“那些不过是看起来像黄金却不是黄金的黄铜矿石”，或者加注。一流译者可能会这么翻译：“那不过是一块黄铜——看起来金光闪闪，实际上所值有限。”

8. What’s in it for me? 很简单一句话，译做“这里面我有什么好处”不就完了？可是，这样强调的是“好处”。而原文的意思，强调的是让大家努力思考和挖掘，而不是强调“没有好处我不干”。最后译为：“这对我的好处是什么？”

9. Do you know whether any unprecipitated gold is being left in the sludge after the cyanidalion process? 这是一个案例中销售顾问向客户的提问。不用管其中的专有名词，你会怎么翻译这句提问？要意思准确很容易，可我们希望中文能够体现出销售高手提问的语气，也就是作者在讲提问技巧时候强调的：诚恳而不傲慢，通过小心的提问引导客户自己发现问题。亲爱的读者，你有没有兴趣翻来试试？

絮叨这些，非为自夸。译者想强调的是，对待自己的工作，应该认真，应该思考。翻译工作如此，销售工作也如此。

译者之一，本行为营销咨询与培训。近年来，接触到的销售人员，无论产品是啤酒，是香精香料，是配电设备，或是无形的网络产品，大家都在感慨销售难做。而且，越来越难做。抱怨者众，求索者少。几乎没有人想到的原因是：销售者与采购者的"进化速度"大幅脱节。

采购者总能与时俱进，市场环境变，他随之而变，恰似水到渠自成——当网络搜索便捷可靠时，他自然不再需要销售人员罗嗦介绍；当集采可以大幅降低采购成本，他自然会快速转变采购模式；当产品的质量和性能越发趋同时，他自然更关注价格便宜……

采购者已经进化到酷睿双核。

可销售人员呢？请想想看，你现在的销售思路，和 20 年前比，有多大区别？固定电话变成了移动电话？以前记客户资料的小本子变成了 CRM 系统？以前的宣传册变成了 PPT 演示？这些不过是形式的改进，远远跟不上采购行为的质变。

有些人仍然是勤勤恳恳，背产品说明，请客户试用，陪客户喝酒——他停留在小贩式的销售技能阶段。自从自由市场出现，随之诞生销售这个行当以来，数千年中的绝大部分时间，销售人员都在这种水平。

有些人在分析客户的需求，指出客户可以由产品得到的利益——他停留在"特征加利益（FAB）"的销售技能阶段。这是诞生于 20 世纪上半叶的销售方法论。时至如今，在竞争不太激烈的市场，具备这种技能的销售人员仍然可以如鱼得水。而在更多的充分竞争的市场中，这种"从客户出发"的思维方式更像是一个基础要求。

有些人在身体力行向客户提问题，引发客户思考，如果经验老道，他的提问暗合 SPIN 法则——那么他进化到了顾问型销售的阶段。顾问型销售啊，是不是很牛了?!“顾问型销售”的真正确立，恰是源于哈斯威特公司在 1988 年提出的《SPIN 销售法》。一时洛阳纸贵，工业品销售业言必称 SPIN，事实也证明相关技能在 1990 年代的市场行之有效。1990 年代啊，那时候 386 计算机刚刚出来。现在客户办公室里的空调的芯片，都远远超过 386 的计算能力。

于是，我们要问，面临当下的市场环境，亦步亦趋的采购者已经进化到了什么程度，销售者可以应对的有效技能又是什么？这就是本书《SPIN 销售高价成交》试图揭示的主题，期望训练的技能。

超越顾问型销售，进化到价值型销售的技能（From the world of consultative selling，To the world of value selling）。只有这样，才能真正摆脱同质化市场背景下采购者对价格的无尽纠缠。某种意义上，也可以说价值式销售是顾问型销售的高级阶段。

这里的价值，指的不再是产品带给客户的独特价值（因为同质化），也不是销售人员凭借对自己产品的了解而带给客户的价值（因为网络时代信息唾手可得，客户不再需要你来介绍产品），而是销售人员自身对客户的价值。

顾问型销售，从前的“顾问”是狭义的，顾的、问的都是客户困难中与自己产品相关的一块。如今的“顾问”是广义的，你要让自己在客户面前有价值，通过你能理解他的经营，指出他的问题，揭示更好的方案，展示更好的机会……这些，可以和你想卖给他的产品有关，也可以完全无关。核心是，你成为客户的顾问。然后，以此为基础，理解认同偏误，借助 SPIN 技巧，扩大客户对你带来的价值的感受。在这个意义上，先做顾问，再做销售。至于如何做到，相信认真读过这本书的销售顾问自会从书中所列诸多武器中寻得答案。

感谢网络。译者夫妇，在译此书时分处南北半球，居然可以通力合作，以翻译之苦解相思之苦，这在没有互联网的时代是不可想象的。感谢湛庐。译者也是读者，近年读过的好书之中，总有二十多本是戴

个“小红帽”的湛庐出品。其中不乏有读来酣畅淋漓，令人击节叫好的佳作。今次有机会翻译这本新鲜热辣的当代销售学经典，得以在反复梳理上下文中体会世界级销售大师的思维方式，更要多谢湛庐的眼光和信任。

感谢一直指导和扶持我们的师长、亲友。感谢所有关注本书出版的朋友。

读者若发现翻译问题，或希望探讨某些细节，都欢迎写信到 zhaozhou@gmail.com。

赵　周　张科丽

2009 年 8 月　上海

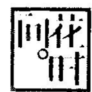


一切为了您的阅读体验

我们出版的所有图书都将归于以下几个品牌

管理智慧　营销智慧　商业智慧　湛庐教材　喜福绘





心视界　财富汇



找"小红帽"

为了便于读者辨认，我们在每本图书的书脊上部50mm处，全部用红色标记，称之为——"小红帽"。同时，"小红帽"上标注"湛庐文化·出品"字样，小红帽下方标注所属图书品牌名称与编号。这样便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到我们，同时便于收藏。



找“湛庐文化”

我们所有出品的图书，在图书封底都有湛庐文化的标志和“湛庐文化 · 出品”的字样。



用轻型纸

您现在正在阅读的这本书所使用的是轻型纸，有白度低、质感好、韧性好、油墨吸收度高等特点，价格比一般的纸更贵。

关注阅读体验

我们目前所使用的字体、字号和行距，是在经过大量调查研究的基础上确定的，符合读者阅读感受。每页设计的字数可以在阅读疲劳周期的低谷到来之前，使读者稍作停顿，减轻读者的阅读疲劳，舒适的阅读感觉油然而生。

所有的一切都为了给您更好的阅读体验，代表着我们“十年磨一剑”的专注精神。我们希望我们能够成为您事业与生活中的伙伴，帮助您成就事业，拥有更为美好的生活。

湛庐文化2008年获奖书目



《牛奶可乐经济学》

国家图书馆**"第四届文津奖"**十本获奖图书之一，惟一一本获奖的商业类图书。

用经济学的眼光看待生活和工作，体验作为"经济学家"的美妙之处。



《牛奶可乐经济学》《以人为本的企业》

搜狐、第一财经日报**"2008年十本最佳商业图书"**。

《以人为本的企业》凝聚人的无限力量！颠覆传统管理模式的企业革命！



《巴菲特之道》

"2008和讯华文财经图书大奖"的**"大众投资类"**大奖。

巴菲特家人与挚友为您零距离解析——巴菲特一生奉行的财富与人生哲学！



《企业的人性面》《决断》

《商学院》杂志**"2008年十本最具商业价值的商业图书"**。

《决断》诠释领导者最重要的能力素质的伟大著作！

《企业的人性面》管理思想大师麦格雷戈一生惟一著作50周年纪念版。



《撬开苹果》《买》

《今日美国》杂志（*USA Today*）**"2008年最佳商业图书"**。

《撬开苹果》探索史蒂夫·乔布斯的传奇，走出属于你自己的路。

《买》听着！这才是购买的真相！





希腊三部曲:**《追逐阳光之岛》《桃金娘森林宝藏》《众神的花园》**

新闻出版总署**"第六次（2009年）向全国青少年推荐百种优秀图书"**之一。

"希腊三部曲"仿佛艾丽斯仙境、伊甸园与镜中世界，充满好闻的味道、缤纷的颜色、可口的食物、柔软的触感、奇怪有趣的人物和无尽的爱、学习与玩乐。

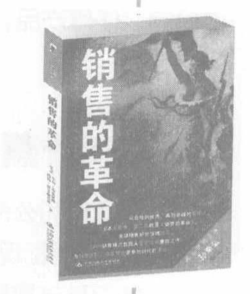






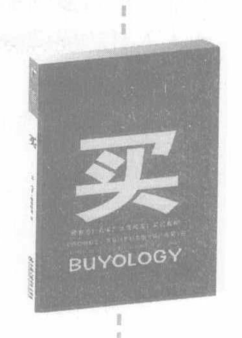
湛庐文化·出品
Cheers Publishing

延伸阅读



《销售的革命》

接棒《影响力》；从合格到优秀，再到卓越的营销人，5本必读书，第一本就是《影响力》。毫无疑问，《销售的革命》就是五本必读书之二。
全球销售研究领域泰斗雷克汉姆；国内著名营销专家解读。
《销售的革命》能为你的事业、人生带去一场革命！



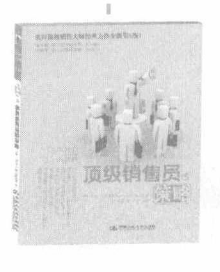
《买》

顾客为什么买？如何购买？买的真相！
美、英、中、德、日5国2 000余名志愿者耗时3年之久、耗资700万美元，全球首席品牌专家联手百名权威营销专家、行为学专家、心理学专家和医学专家为科学、事实、数据为你揭开购买背后的谎言与真相。



《顶级销售员的素质》

想要又多又快、又轻松就拿到订单？那就要做顶级销售员！
增强说服力的10个方法、增强顾客首选的10个方法、顶级销售员的12个特质……助你成功达阵！



《顶级销售员的策略》

与顾客建立情感关系的10个窍门、决定成功签约的4个测试问题、关于产品演示的12个建议、顶级销售员与众不同的10个关键因素……助你成功达阵！

《微软营销秘笈》

他们凭借微软营销五大策略，做到了这一切：对Word和Excel在Office软件中的应用重新定位；推动每个Office版本及配套产品的市场占有率从20%上升到85%；在两年内将Windows业务从5000万美元扩大到5亿美元。任何市场、任何时间、任何产品，都不出五大策略的效力范围！

《匿名的香蕉为什么不热销》

一本关于营销和公关新领域的实用指南。

罗希特·巴尔加瓦现供职于世界上最负盛名的公关公司奥美公关，他有着丰富的营销实战经验。本书中他谈到如何发现并愉悦地去接受那些“意外出现”的代言人；如何创作和讲述引人入胜的品牌背后的故事。

